ویراست سوم

دکتر سید مهدی الوانی

مدیریت عمومی



مدیریت عمومی

(ویراست سوم)

دکتر سیدمهدی الوانی



نشر نی



نشر نی

مدیریت عمومی
دکتر سیدمهدی الوانی
ویراست سوم

چاپ چهل‌وسوم تهران، ۱۳۹۰
تعداد ۵۰۰۰ نسخه
قیمت ۸۰۰۰ تومان
لیتوگرافی غزال
چاپ غزال
ناظر چاپ بهمن سراج

شابک ۱ ۸۵۷ ۳۱۲ ۹۶۴

www.nashreney.com

فهرست مطالب

ضمائم

به‌نام خدا

پیش‌گفتار (چاپ بیست‌وهفتم)

ویراست سوم

مدت‌ها بود می‌خواستم کتاب مدیریت عمومی را، که از تجدیدنظر آن چند سالی گذشته است، مرور کنم و مطالبی تازه که در مباحث مدیریت و سازمان مطرح شده‌اند به آن بیفزایم، اما مشغله‌های گوناگون آموزشی و اجرایی مرا از این مهم بازمی‌داشتند. تا آن‌که در بستر بیماری افتادم و چند ماه خانه‌نشینی، فراغتی ناخواسته پیش آورد که امکان تنظیم ویراستی جدید از کتاب را ممکن ساخت.

در این ویراست کلیهٔ فصول قبلی را تنقیح و اصلاح کرده‌ام، اضافات را حذف و کمبودهایی را که احساس می‌کردم رفع کرده‌ام. در بحث برنامه‌ریزی استراتژیک و فصول کنترل و سازماندهی، مباحث جدید را افزوده‌ام. از آن جایی که مباحث مدیریت متداول از جهت مبانی فلسفی بر اصول مکتب مدرنیسم استوار شده‌اند و در این سال‌ها مکتب پست‌مدرنیسم تلاش‌هایی را در نقد مدرنیسم آغاز کرده است، ضمیمه‌ای را با نگارش ساده تحت عنوان «دیدگاه‌های پست‌مدرنیسم در مدیریت» به انتهای کتاب افزوده و با پرسشنامه‌ای در زمینهٔ ارزش‌های اخلاقی در سازمان، ضمائم را کامل کرده‌ام. به‌هرحال آنچه در بضاعتم بوده است به مخاطبان عرضه داشته‌ام و امیدم آن است که این ویراست در بسط دانش مدیریت برای مدیران، دانشجویان، و محققان مدیریت مفید باشد و مقبول طبع آنان قرار گیرد.

سید مهدی الوانی
مردادماه ۱۳۸۴

مقدمه

مدخلی بر مفهوم مدیریت

شاید مدیریت را بتوانیم یکی از مهم‌ترین فعالیت‌ها در زندگی اجتماعی بشرِ امروز بدانیم. در عصر حاضر به مدد این فعالیت است که مأموریت‌ها و اهداف سازمان‌ها تحقق می‌یابند، از منابع و امکانات موجود بهره‌برداری می‌شود، و توانایی و استعداد انسان‌ها از قوه به فعل درمی‌آید. مدیران در انجام وظایف خود فرایندی را دنبال می‌کنند که شامل اجزایی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل، انگیزش، ارتباطات، هدایت، و تصمیم‌گیری است. مجموعهٔ این فعالیت‌هاست که مدیریت را شکل می‌دهد و هماهنگی و نیل به هدف‌ها را میسر می‌سازد.

مدیریت را به گونه‌های متفاوت تعریف کرده‌اند. صاحبنظری مدیریت را هنر انجام امور به‌وسیلهٔ دیگران توصیف کرده و بر نقش دیگران و قبول هدف از سوی آنان تأکید ورزیده است.[1] گروهی مدیریت را علم و هنر هماهنگی کوشش‌ها و مساعی اعضای سازمان و استفاده از منابع برای نیل به اهداف معین توصیف کرده، و گروهی دیگر آن را در قالب انجام وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، و... بیان کرده‌اند.[2] یکی از علمای مدیریت و اقتصاد[3]، مدیریت را تصمیم‌گیری دانسته و این وظیفه را بهترین و اصیل‌ترین نقش مدیر قلمداد کرده است. عالمی دیگر بر نقش‌های مدیر از دیدگاهی تازه‌تر نگریسته و برای

---

1. Mary P. Follett, *The New State*, Mass: Peter Smith, 1918.

۲. برای اولین بار گیولیک این برداشت از مدیریت را در قالب واژهٔ «POSDCORB» بیان کرد:

Luther Gulick & L. Urwick. (ed.) *Papers on The Sicence of Administration*, N.Y.: Institute of Public Administration, 1937.

3. Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision Cliffs,* N.J.: Inc., 1977. Prentice-Hall.

مدیر وظایف و نقش‌هایی چون رهبری سازمان، منبع اطلاعاتی، و عامل تصمیم‌گیری و روابط با سایر سازمان‌ها را برشمرده است.[1] اندیشمندان دیگر نیز نقش‌هایی هشتگانه را برای مدیر برشمرده‌اند که در فصل اول به آن‌ها اشاره خواهد شد.

اما کسانی که مدیریت را تعریف کرده‌اند، ضمن تفصیل و توجیه تعاریف خود، ناگزیر به یک سلسله وظیفه، که هر مدیری ضمن پرداختن به کار خطیر خود ملزم به انجام آن‌هاست، اشاره کرده‌اند. نویسندگان و عالمان این رشته بنابر نگرش و تخصص‌های خود هر کدام به نحوی با این وظایف برخورد کرده‌اند. گروهی وظایفی خاص را اصلی قلمداد کرده و گروهی دیگر بر وظایفی دیگر تأکید ورزیده‌اند. آنچه در این مجموعهٔ مختصر چارچوب بررسی را تشکیل داده، توصیف و بیان وظایفی است که تشکیل‌دهندهٔ مدیریت‌اند، و کوشش بر آن بوده است که وظایف اصلی و مهم به‌اجمال مورد تحلیل و بررسی قرار گیرند. البته با توجه به ماهیت و هدف این مجموعه، در شرح هر وظیفه برخوردی عام صورت پذیرفته است و اصول کلی بیان شده، و گرایش‌های تخصصی در وظایف مذکور به منابع خاص واگذار شده‌اند. به عبارت دیگر نحوهٔ تقرب به موضوعات در این مجموعه، به گونه‌ای طراحی شده است که بتواند مخاطبان بسیاری را دربرگیرد و انتظارات متنوعی را در زمینه‌های مذکور برآورده سازد. ضمناً با وجود ارتباط این وظایف در قالب یک فرایند، هر وظیفه به گونه‌ای مورد بررسی واقع شده که مستقلاً نیز قابل مطالعه است و لزوماً ادراک مطلب هر فصل، موکول به بررسی فصول دیگر نیست.

در فصل اول نظریه‌های سازمان و مدیریت و سیر تحولات آن‌ها مرور شده‌اند و در فصل دوم برنامه‌ریزی به‌عنوان یکی از وظایف اصلی مدیر در قالب برنامه‌ریزی جامع (استراتژیک) و برنامه‌ریزی عملیاتی مورد بررسی قرار گرفته، و اصول برنامه‌ریزی نیروی انسانی نیز مختصراً بیان شده است. در فصل سوم، شیوهٔ سازماندهی و چگونگی تنظیم نمودارهای سازمانی و تشکیلاتی مطرح و برخی ساختارهای جدید سازمانی معرفی شده‌اند. کنترل و نظارت، محتوای فصل چهارم را تشکیل می‌دهد و در فصل پنجم موضوع هدایت و رهبری سازمانی و انگیزش کارکنان بررسی شده، و فصل ششم به موضوع ارتباطات سازمانی اختصاص یافته است. در فصل هفتم، وظیفهٔ تصمیم‌گیری به‌عنوان یکی از وظایف مهم مدیریت به‌طور عمومی، و در فصل هشتم خلاقیت و نوآوری در سازمان

1. Henry Mintzberg, 'The Manager's Job: Folklore and Fact, *Harvrad Business Review* 53, No. 4 July-Aug. 1975, and "Managerial Work: Analysis from Observation", *Management Science*, Oct. 1971.

مورد بررسی قرار گرفته‌اند. و سرانجام در ضمائم انتهای کتاب، نمونه‌ای از شاخص تعیین حیطهٔ نظارت، پرسشنامهٔ رهبری در کلاس، پرسشنامهٔ رهبری، آزمون نیازهای کارکنان، و شرحی مختصر در مورد مفاهیم مدیریت در زمینه‌های مدیریت برمبنای هدف و نتیجه، نظریهٔ Z، بودجهٔ منعطف یا متغیر، بودجه برمبنای صفر، بودجه‌بندی طرح و برنامه، قانون پارکینسون، اصل پیتر یا اصل حد بی‌کفایتی و پنجرهٔ جو-هری، سرنوشت کار در آینده، فشارهای عصبی در سازمان و راه‌های مقابله با آن، شاخص‌های سنجش ساختار سازمانی، پرسشنامهٔ تعیین سبک رهبری، مدیریت مسائل عمومی، سازمان‌های یادگیرنده، نظام‌های هوشمند یا نظام‌های متخصص، تلفیق هدف‌های فرد و سازمان، کارآفرینان آینده‌ساز، سبک‌سنج مواجهه با تعارض، تنگناهای نظام اداری جهان سوم، سازمان مجازی، اعجازگران مدیریت، دیدگاه‌های پست‌مدرنیسم در مدیریت، و پرسشنامهٔ ارزش‌های اخلاقی در سازمان برای مزید آگاهی اهل رشته ارائه شده و کتاب با تکمله‌ای تحت عنوان منطق عقلی جدید و نظریه‌های سازمانی خاتمه یافته‌است.

۱

سیر تحولات نظریه‌های سازمان و مدیریت

مدیریت به‌عنوان یکی از فعالیت‌های اجتماعی بشر سابقه‌ای بس دیرینه دارد، اما آنچه به‌عنوان تاریخچه و سیر تحولات نظریه‌های سازمان و مدیریت بیان می‌داریم، مربوط به زمانی است که نظریه‌های مدیریت و سازمان پا به عرصهٔ وجود نهادند و مدیریت به‌صورت رشته‌ای علمی در میان سایر رشته‌های علوم مطرح شد. بنابراین ذکر این مطلب که مدیریت در سال‌های پایانی قرن نوزدهم میلادی شکل گرفت، به معنای عدم وجود آن در اعصار پیشین نیست؛ همان‌گونه که به‌سادگی می‌توانیم بپذیریم کشف قدرت جاذبه به‌وسیلهٔ نیوتون به معنای عدم وجود چنین قدرتی قبل از وی نبوده است، منتها از زمانی که نیوتون نتیجه گرفت نیروهایی که اقمار را بر روی مدارات خود نگه می‌دارند باید با مربع فاصلهٔ این اقمار تا مرکز دَوَران نسبت عکس داشته باشند،[1] و این نظریه را به اثبات رساند، از دیدگاه تاریخی آغاز پیدایشِ نظریهٔ جاذبه محسوب می‌شود.

طبقه‌بندی‌های تاریخی نظریه‌های سازمان و مدیریت

در مقولهٔ مدیریت و سازمان نیز آغاز طرح نظریه‌های مدیریت و سازمان را می‌توانیم در سال‌های آغاز قرن بیستم جست‌وجو کنیم، زمانی که وبر[2] نظریهٔ بوروکراسی را مطرح ساخت و تیلور[3] و فایول[4] اصول مدیریت علمی و اداری را ارائه کردند. پس از آن نهضت روابط انسانی و مدیریت رفتار در دههٔ ۳۰ شکل گرفت و آخرین مکتب با نظریه‌های

---

۱. ژاکوب برونوفسکی، *عروج انسان*، ترجمهٔ سیاوش مشفق، ج ۴ (تهران: انتشارات کاوش، ۱۳۶۷)، ص ۲۸۶.

2. Max Weber 3. Fredrick W. Taylor 4. Henri Fayol

سیستمی و اقتضایی[1] پا به عرصهٔ وجود نهاد و امروزه نیز این مکتب، تفکر غالب در مدیریت و سازمان است.

در موضوع نگرش تاریخی به موضوع سازمان و مدیریت، ضمن بیان سیر تحولات مدیریت، مکاتب مختلف و نظریه‌های خاصِ هر مکتب مطرح، و بررسی تاریخی و موضوعی به همراه هم ارائه می‌شوند. از این‌رو بسیاری از نگارندگان به این طبقه‌بندی روی آورده‌اند و با این نگرش تقسیم‌بندی‌های بسیاری انجام گرفته است که غالباً سه مکتب اصلی مدیریت علمی، مدیریت روابط انسانی، و مدیریت سیستم‌ها در تمامی آن‌ها ملاحظه می‌شوند.

هارولد کونتز در طبقه‌بندی اولیهٔ خود به شش مکتب تحت عناوین: ۱. مکتب فرایندی یا وظیفه‌ای مدیریت؛ ۲. مکتب تجربی مدیریت؛ ۳. مکتب رفتار انسانی در مدیریت؛ ۴. مکتب نظام اجتماعی در مدیریت؛ ۵. مکتب نظریهٔ تصمیم‌گیری؛ و ۶. مکتب کمّی و مقداری مدیریت، اشاره کرد[2] و حدود نوزده سال بعد این طبقه‌بندی را به یازده طبقه[3] افزایش داد که به علت تداخل طبقات، درهم، و جزئی‌شدن آن‌ها چندان مورد اقبال قرار نگرفت.

ویلیام اسکات[4] نیز با پیروی از طبقه‌بندی تاریخی سه مکتب را در مدیریت مطرح می‌داند. مکتب کلاسیک‌ها که با تقسیم کار، سلسله‌مراتب، حیطهٔ نظارت، و ساختار منطقی سروکار داشت، مکتب نئوکلاسیک‌ها که با نهضت روابط انسانی شناخته می‌شود، و مکتب سوم، مکتب سیستمی سازمان است که سازمان را همچون سیستمی با متغیرهای وابسته به محیط توصیف می‌کند و آن را در سطحی بالاتر از دو مکتب قبلی قرار می‌دهد.[5] در تفکر سیستمی، سازمان به‌صورت یک منظومهٔ واحد، که متشکل از اجزاء مرتبط و متعامل[6] است، در نظر گرفته می‌شود و اصل وابستگی متقابل مهم‌ترین خاصیت آن را تشکیل می‌دهد. اگر اجزا و عناصر تشکیل‌دهندهٔ سازمان را به‌تنهایی مورد بررسی قرار دهیم، سازمان را نشناخته‌ایم زیرا آنچه سازمان را به‌صورت یک مجموعهٔ واحد درمی‌آورد، همانا روابط متقابل بین اجزا و عناصر آن است. روابطی که در مکاتب قبلی چندان مورد عنایت قرار نگرفته‌اند.

---

1. contingency
2. H. Koontz, "The Management Theory Jungle," *Journal of the Academy of Management* 4, (Dec. 1961), pp. 174-188.
3.. H. Koontz, "The Management Theory Jungle Revisited," *Academy of Management Review*, 5 (March 1980), pp. 175-187.
4. W. Scott
5. William G. Scott, "Organization Theory: An Overview and an Appraisal," *Academy of Management Journal*, (April 1961), pp. 7-26.
6.. interacting parts

بولدینگ[1] با در نظر گرفتن ضوابطی عمومی برای سیستم‌ها، آن‌ها را در نه سطح طبقه‌بندی می‌کند. طبقه‌بندی وی برای شناخت سازمان و رفتار انسان‌ها در سازمان از اهمیتی فوق‌العاده برخوردار است. در تقسیم‌بندی سیستم‌ها، بولدینگ سطح اول را ساخت یا چارچوب[2] می‌نامد. این سطح شامل تمامی قوانین مربوط به استاتیک است که در تمامی سطوح بالاتر نیز صادق‌اند. حتی انسان، که خود از سطح هفتم سیستم‌هاست، از نظر ساخت، تابع قوانین سطح اول است. سطح دوم شامل سیستم‌های متحرک یا ساعت‌گونه‌هاست[3]. قوانین دینامیک توجیه‌کننده خصوصیات اصلی این سطح‌اند. سطح سوم سیستم‌های بازخور یا سایبرنتیک[4] است. ترموستات ساده‌ترین مصداق این سطح است. سطح چهارم تک‌یاخته[5] است که به عنوان اولین سطح سیستم‌های باز توسط پدیدهٔ حیات از سطوح قبلی متمایز می‌شود. سطح پنجم سطح گیاه[6] و سطح ششم دنیای حیوانات[7] است که ویژگی آن حرکت و احساس از طریق گیرنده‌های طبیعی است. سطح هفتم انسان است که ویژگی عمدهٔ آن خودآگاهی[8] اوست. گیرنده‌های اطلاعاتی در این سطح به حد تکامل خود می‌رسند و انسان با ادراکِ بُعد زمان و قدرت تشخیص و تحلیل علامات و اطلاعات و ربط آن‌ها به یکدیگر، تصویری از محیط برای خود می‌سازد و جهان پیرامونش را درک می‌کند. انسان نه تنها می‌داند، بلکه می‌داند که می‌داند.[9] سطح هشتم، سازمان‌های اجتماعی[10]اند، این سطح دربرگیرندهٔ انسان‌هاست ولی این نقش انسان است که به سیستم اجتماعی شکل می‌دهد، در سازمان اجتماعی یکی نقش رهبر و دیگری نقش پیرو را ایفا می‌کند و در این راستاست که سازمان معنا می‌یابد. سطح نهم شامل دنیای ناشناخته‌ها و سیستم‌های متعالی[11] است، که در حال حاضر ما از درک آن‌ها عاجزیم[12]. با توجه به سطوح نه‌گانهٔ بولدینگ، برای درک هر سطح باید از روش و شیوهٔ متناسب با آن استفاده کنیم، بدین‌ترتیب برای درک انسان و سازمان باید شیوه‌ای متفاوت با روش درک سطح ساختار و ساعت‌گونه‌ها ابداع شود و مورد استفاده قرار گیرد، و شاید ضعف ما در تحلیل‌های سازمانی استفاده از شیوه‌های ابتدایی برای درک گونه‌ها و سطوح متعالی است. و نکتهٔ دیگر

---

1. K. Boulding
2. structure or Framework
3. clockwork
4. cybernetic
5. cell
6. plant
7. animal
8. self-consciousness
9. He not only knows, but knows that the knows.
10. social organizations
11. transcendental
12. K. E. Boulding, "General Systems Theory", in Shafritz, *Classics of Organization Theory*. Ill Moore Publishing Co., 1978.

آن‌که شناخت سطوح زیرین در هر سطح برای درک صحیح و کامل آن سطح ضروری است، مثلاً برای درک سازمان باید هفت سطح زیرین آن شناخته شوند و به صورت یک کل، درک کامل و درست سازمان را میسر سازند.

تفکر سیستمی در مدیریت با توجه به عوامل درونی و بیرونی سازمان، تصویری کامل‌تر از سازمان ارائه کرد و نظریه‌هایی دقیق‌تر برای تحلیل مدیریت و سازمان به دست داد. نظریهٔ اقتضایی[1] که برگرفته‌شده از مکتب سیستمی در مدیریت است، مطلق‌گرایی در مدیریت را خطا، و مطلوبیت هر شیوه و روشی را در مدیریت وابسته به شرایط و موقعیتی می‌داند که در آن زمان و مکان سازمان را احاطه کرده باشند. در این نظریه، مطلوب‌بودن شیوه‌های مدیریت بستگی به موقعیت دارد و شیوه‌ای که در یک موقعیت مطلوب و مناسب است، ممکن است در موقعیتی دیگر نامطلوب و نامناسب باشد. از این‌رو این نوع نظریه‌ها، نظریهٔ «بستگی دارد[2]» نیز نامیده شده‌اند. امروزه با بهره‌گیری از این نظریه، مدل‌هایی گوناگون در شاخه‌های مختلف مدیریت پرداخته شده‌اند که هر کدام موضوع موردنظر خود را با دیدی اقتضایی می‌نگرند. در این نظریه‌ها بهترین شیوه وجود ندارد و مطلوبیت هر روشی به شرایط و موقعیت بستگی دارد.

ریچارد اسکات[3] با در نظر داشتن سیر تحولات تاریخی، نظریه‌های سازمان و مدیریت را به چهار گروه یا گونه تقسیم کرده است. معیار تقسیم‌بندی او دیدگاه سیستم باز و بسته نسبت به سازمان، و مدل‌های منطقی و اجتماعی رفتار انسان‌ها در سازمان است. براساس معیار اول، نظریه‌های سازمان و مدیریت به دو گروه نظریه‌های سیستم بسته و باز تقسیم می‌شوند و با توجه به معیار دوم در هر گروه، دو نوع مدل، که به رفتار منطقی و رفتار اجتماعی انسان معطوف‌اند، دیده می‌شوند. در نظریه‌های گونهٔ اول، سازمان به صورت سیستمی بسته در نظر گرفته شده است و رفتار انسان منطقی قلمداد می‌شود. نظریات علمایی چون تیلور، فایول، و گیولیک در این گونه قرار می‌گیرند. در این دیدگاه، سازمان ابزاری برای نیل به اهداف از قبل‌تعیین‌شده است و رابطهٔ سازمان با محیط بیرونی مد نظر نیست. اهداف روشن، وظایف مشخص، سلسله‌مراتب دقیق سازمانی، قانون‌مداری، و سایر اصول مدیریت ارکان اصلی تفکرات این طبقه از نظریات را تشکیل می‌دهند. تیلور با تخصصی‌کردن کارها، جداکردن برنامه‌ریزی از اجرا، و استانداردکردن فعالیت‌ها به کمک

1. contingency theory
2. it depends
3. W. Richard Scott, *Organizations, Rational, Natural, and Open System*, N.J.: Prentice-Hall, 1981, pp. 128-132.

روش‌های مطالعهٔ کار می‌کوشید تا کارایی را در سازمان‌ها به حداکثر ممکن ارتقا دهد و سایر پیشگامان مدیریت نیز همین هدف را با روش‌هایی مشابه دنبال می‌کردند. مونی و رایلی[1] با مطرح‌کردن اصل هماهنگی به‌عنوان اصلی اساسی[2] در عملکرد متوازن و موزون سازمان، و فایول با ارائهٔ چهارده اصل مدیریت کوشیدند تا برای مدیریت موفق در سازمان، ضوابطی مطلق مطرح سازند که چندان ارتباطی با محیط بیرونی سازمان نداشتند و صرفاً در درون سازمان تحقق‌پذیر بودند.

در نظریه‌های گونهٔ دوم، سازمان به صورت سیستمی بسته در نظر گرفته شده و رفتار انسان، اجتماعی است. نظریاتی که اصطلاحاً روابط انسانی نام گرفته‌اند در این طبقه قرار می‌گیرند. اگر در گونهٔ قبل، ارضای نیازهای مادی و جسمانی برای نیل به کارایی مورد تأکید بود، در این‌گونه از نظریه‌ها ارضای نیازهای اجتماعی و روانی، اساسی برای عملکرد بالای اعضای سازمان است. التون میو[3] پایه‌گذار و چهرهٔ شاخصِ این گونه از نظریه‌هاست. او که استرالیایی‌تبار بود، در تجربیات خود دریافت که انسان‌ها همانند نیاز به غذا و هوا و محیط فیزیکی مناسب، به احساس شخصیت در محیط کار، روابط اجتماعی مطلوب، و حرمت و صمیمیت در سازمان نیز نیاز دارند. در تحقیقات بعدی نیز که میو به همراه روتلیسبرگر[4] انجام داد، نظرات او تأیید شدند و نظریات انسانگرایی در مدیریت پا به عرصهٔ وجود گذاشتند.

در نظریات گونهٔ سوم، سازمان به صورت سیستمی باز در نظر گرفته شده است و رفتارها در سازمان منطقی فرض شده‌اند. از آغاز دههٔ ۵۰ و تا اوایل دههٔ ۷۰ نسل جدیدی از نظریه‌ها، که تأکید و تمرکز آن‌ها بر منطقی‌بودن رفتارها در سازمان با توجه به محیط خارجی سازمان بود، مطرح شدند. در این نظریه‌ها کوشش شده است تا ساختار سازمانی با درنظرگرفتن نیازهای محیط شکل گیرد. جیمز تامپسون[5] با بهره‌گیری از طبقه‌بندی پارسونز[6] که برای هر سازمانی سه سطح قائل است، برای هر سطح، یک نوع سیستم را مطلوب می‌داند. برای سطح اول، که سطح فنی[7] است، سیستم عقلایی، نظامی مناسب و مطلوب به شمار می‌رود. سطح فنی، سطحی است که در آن وارده‌ها به کالا یا خدمات بدل می‌شوند و متخصصان و کارشناسان فنی در آن مشغول به کارند. سطح دوم، سطح مدیریت[8] است که ارتباط بین سطح اول و مشتریان و ارباب رجوع را برقرار می‌کند و وارده‌های مورد نیاز

---

1. Mooney & Reiley
2. mother principle
3. Elton Mayo
4. Roethlisberger
5. James D. Thompson
6. Parsons
7. technical
8. managerial

سازمان را تهیه و تدارک می‌بیند. سیستم اجتماعی نظامی مطلوب برای سطح دوم محسوب می‌شود. سطح سوم، سطح نهادی[1] است که سازمان را به محیط فراگیر خارجی پیوند می‌دهد. ارتباط سازمان با جامعه، فرهنگ، و سیاست در این سطح برقرار است و سیستم باز، نظام متناسب این سطح به‌شمار می‌آید.[۲]

وودوارد[۳] نیز از زمره اندیشمندانی است که نظریاتش در گونهٔ سوم قرار می‌گیرند. وی در زمینهٔ آثار نظام‌های فنی بهره‌گیری‌شده در صنایع بر ساختار سازمانی آن‌ها تحقیق کرد. وودوارد سه نظام اصلی تولید واحدی، تولید انبوه، و تولید فرایندی را در نظر گرفت و میان آن‌ها و قاعده‌های گوناگون طراحی وابستگی‌های برجسته یافت. مثلاً مؤسسه‌های تولید انبوه، براساس پژوهش‌های وی دارای ساختار دیوان‌سالارانه هستند در حالی‌که مؤسسه‌های تولید فرایندی و واحدی، ساختاری زنده و انسانی دارند.[۴]

چارلز پرو[5] نیز تقسیم‌بندی دیگری را درمورد نظام کاری سازمان‌ها ارائه کرده که در آن از چهار نظام کارهای هنری و صنعت‌گرانه، کارهای تکراری، کارهای غیرتکراری، و کارهای مهندسی نام برده است. هر یک از این نظام‌های کاری از جهت استثناپذیری و خلاقیت در شکل ۱ـ۱. نشان داده شده است.

پرو با استفاده از این طبقه‌بندی کوشیده است تا برای کارایی بیش‌تر در هر یک از انواع نظام‌های کاری، ساختار مناسب ارائه دهد. از نظر او مدیریت، زمانی موفق خواهد شد که با توجه به نظام‌های کاری موجود در هر سازمان به امر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل، و هدایت بپردازد. نظریات نویسندگان گونهٔ سوم، نظریاتی هستند که آن‌ها را اصطلاحاً اقتضایی می‌نامیم. به عبارت ساده آن‌ها کوشیدند تا مدیریت را با اقتضاها و شرایط محیطی هماهنگ و از حالت مطلق‌گرایی خارج سازند.

---

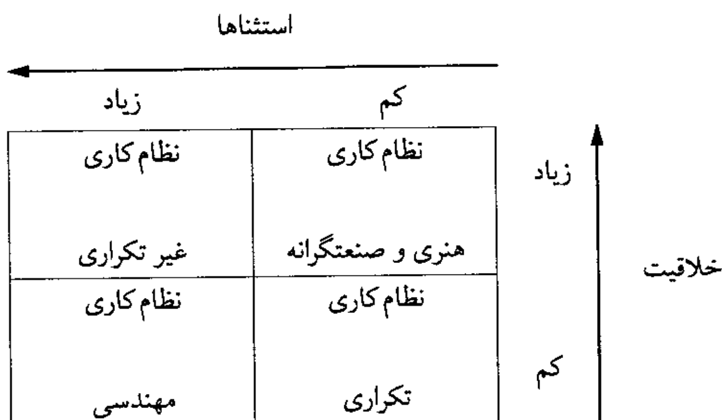
1. institutional

2. James D. Thompson, *Organization in Action*, N.Y.: McGraw-Hill Co., 1967, pp. 3-24.

3. J. Woodward

۴. هنری مینزبرگ، *پنج الگوی نارساز*، ترجمهٔ دکتر ابوالحسن فقیهی، حسین وزیری، (تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱)، ص‌ص ۱۹۹ و ۲۰۰.

5. Charles Perrow



شکل ۱ـ۱. رابطهٔ نظام‌های کاری و استثناپذیری و خلاقیت

گونهٔ چهارم از نظریه‌های سازمان و مدیریت، با نگرش سیستم باز و قائل‌شدن به سرشتی اجتماعی برای رفتارهای سازمانی شکل گرفته‌اند. نظریات علمایی چون می‌یر و روان[۱]، سالان سیک، و پفر[۲] بر محیط تأکید بسیار دارند و این پیش‌فرض را، که سازمان‌ها رفتار و عملکردی عقلایی و منطقی دارند، به‌شدت مورد تردید قرار داده‌اند. سازمان‌ها هدف اصلی خود را، که بقاست، دنبال می‌کنند و سایر اهداف، که در فلسفهٔ سازمان منطقی به نظر می‌رسند، مانند کارایی و بهره‌وری، در این میان جنبهٔ ثانویه پیدا می‌کنند. برخی سازمان‌ها که در محیط‌هایی کاملاً سیاسی و نهادی قرار گرفته‌اند، برای ادامهٔ حیات، خود را با هنجارهای نهادی و معیارهای سیاسی منطبق می‌سازند و ضرورتاً تولید کار و خدمت‌دهی مؤثر برای ادامهٔ آن نقش حیاتی ایفا نمی‌کند. بنابراین رفتار عقلایی و منطقی در سازمان‌ها، که در گونهٔ قبل مدنظر بود، جای خود را به نوعی رفتار اجتماعی ـ سیاسی می‌دهد. مارچ و اولسون[۳] محیط سازمان‌ها را پر از ابهام و پیچیدگی می‌دانند و پیش‌بینی می‌کنند در چنین فضایی تصمیم‌گیری عقلایی چندان کاربردی ندارد. مسئلهٔ قدرت و استفاده از آن در سازمان نیز در نظریه‌های گونهٔ چهارم جایگاهی ویژه داشته و پیچیدگی‌های آن مورد کنکاش قرار گرفته است. به‌زعم نظریه‌پردازان این طبقه، برای ارزیابی اثربخشی سازمان‌ها نمی‌توانیم به

1. Meyer & Rowen 2. Salancik & Peffer 3. March & Olson

معیارهای صرفاً عینی و غیرسیاسی و اجتماعی اتکا کنیم، بلکه باید موضوع را به‌صورت رفتاری اجتماعی و طبیعی در عرصه‌ای سیاسی به بوتهٔ آزمون و بررسی بسپاریم. دیدگاه نظریه‌پردازان در این گونه نیز دیدگاهی اقتضایی محسوب می‌شود.

جدول ۱ـ۱. تقسیم‌بندی چهارگونه‌ای اسکات را در زمینهٔ نظریه‌های سازمان و مدیریت نشان می‌دهد.[1]

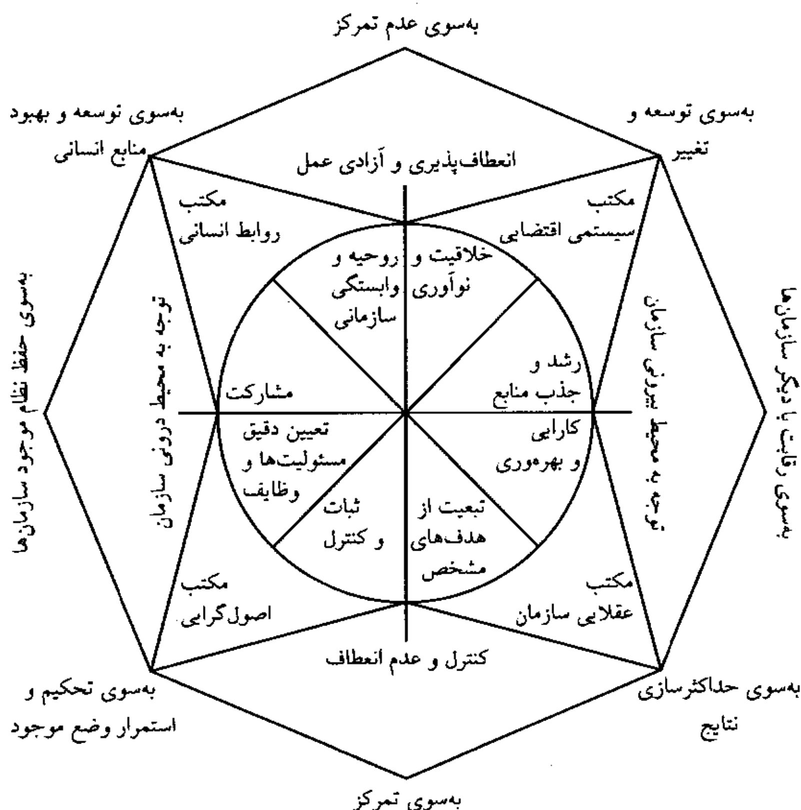
دیدگاه سیستم بسته	گونهٔ اول ـ نظریه‌های رفتار منطقی با نگرش بسته (۱۹۳۰ ـ ۱۹۰۰)	تیلور (۱۹۱۱)، وبر (۱۹۴۷)، فایول (۱۹۴۹)، گیولیک (۱۹۳۷)
	گونهٔ دوم ـ نظریه‌های سرشت اجتماعی با نگرش بسته (۱۹۶۰ ـ ۱۹۳۰)	دیکسون و روتلیسبرگر (۱۹۳۹)، میو (۱۹۴۵)، کاتز و دیگران (۱۹۵۱)، مک‌گریگور (۱۹۶۰)
دیدگاه سیستم باز	گونهٔ سوم ـ نظریه‌های رفتار منطقی با نگرش باز (۱۹۷۰ ـ ۱۹۶۰)	اودی (۱۹۵۹)، وودوارد (۱۹۶۵)، پرو (۱۹۶۷)، گالبریت (۱۹۷۳)
	گونهٔ چهارم ـ نظریه‌های سرشت اجتماعی با نگرش باز (ـ ۱۹۷۰)	می‌یر و روان (۱۹۷۷)، مارچ و اولسون (۱۹۷۶)، پفر و سایرین (۱۹۷۸)

جدول ۱ـ۱. گونه‌های چهارگانهٔ نظریات سازمان و مدیریت

طبقه‌بندی مجموعه‌ای نظریه‌های سازمان و مدیریت

کوئین[2] و همکارانش ضمن برشمردن سیر تحولات مدیریت و بررسی مکاتب مختلف مدیریت کوشیده‌اند تا تمامی این نظریات را در یک مدل یا چارچوب واحد[3] نشان دهند. به‌زعم آنان این مکاتب و نظریات، که ابتدا مستقل و متفاوت از یکدیگر به نظر می‌رسند، وجوه مختلف یک پدیدهٔ واحد را توصیف می‌کنند. آن‌ها اجزاء یک کلیت واحد و مکمل

1. W. Richard Scott, *op.cit.*, pp. 128-132.
2. R. Quinn, S. R. Faerman, M. P. Thompson, and M. R. McGrath, *Becoming A Master Manager*, N.Y.: John Wiley & Sons, 1990, p. 7-15.
3. Single Framework



شکل ۲ـ۱. مدل تلفیقی مکاتب مدیریت

یکدیگرند. کوئین و همکارانش دو محور را در مدل خود مشخص کرده‌اند. محور عمودی میزان انعطاف و کنترل را نشان می‌دهد، بدین ترتیب که هرچه از بالا به پایین می‌آییم از میزان انعطاف کاسته و به میزان کنترل افزوده می‌شود. محور افقی نشانگر توجه به محیط درونی و بیرونی است. در شکل ۲ـ۱. مدل تلفیقی کوئین و همکاران را ملاحظه می‌کنید. به عنوان مثال مکتب روابط انسانی در این مدل از حداکثر انعطاف‌پذیری برخوردار بوده و بیش‌ترین توجه را به درون سازمان معطوف کرده است. مکتب سیستمی با انعطاف‌پذیری بالا، به محیط خارجی سازمان توجه دارد و سایر مکاتب به همین ترتیب در نمودار نشان داده شده‌اند. در این مدل هشت نوع جهت‌گیری نیز مشاهده می‌شود که حاکی از گرایش‌های مختلف مکاتب مذکور در مدل‌اند. این جهت‌گیری‌ها ممکن است ابتدا برای ما متناقض و

متضاد جلوه کنند، اما اگر به عملکرد واقعی سازمان‌ها دقیق شویم، درمی‌یابیم که هر سازمانی در دوران حیات خود به این جهت‌گیری‌ها نیاز دارد. فرضاً سازمان ضمن آنکه نیازمند توسعه و تغییر است، ثبات و کنترل را نیز لازم دارد و درعین‌حال که به روحیهٔ کارکنان توجه دارد، نمی‌تواند از هدف‌های مشخص و کارایی نیز غافل بماند. مدل تلفیقی مکاتب مدیریت، کلیهٔ مکاتب را در قالب یک مجموعه ارائه داده و برای مدیر، با توجه به این مکاتب، نقش‌هایی مختلف قائل است. به عبارت دیگر، مدیر با استفاده از توصیه‌های مکاتب مختلف باید نقش‌هایی را ایفا کند و مجموعهٔ نقش‌های او که برگرفته از نظریه‌های مختلف مدیریتی‌اند به او امکان عملکردی موفق می‌دهند. شکل ۳-۱. این نقش‌ها را نشان می‌دهد.

همان‌گونه که در نمودار ملاحظه می‌شود، نقش‌های هشتگانه منطبق بر گرایش‌های مختلف‌اند که در هشت قسمت نمودار قبل درج شده بودند. مثلاً برای تحقق هدف کارایی و بهره‌وری، مدیر باید نقش محرک تولید و خدمت را بازی کند، یا برای نیل به هدفِ ایجاد روحیه و تعلق سازمانی، مدیر باید نقش روحیه‌آفرین را در سازمان ایفا کند.

نگرش مجموعه‌ای به سازمان و آن را به صورت یک منشور با وجوه مختلف دیدن، در نوشته‌های دیگر نویسندگان مدیریت نیز مشاهده می‌شود. یکی از این بزرگان، **مورگان**[1] است که سازمان را به‌صورت پدیده‌ای کثیرالوجه و در قالب استعاره‌های[2] مختلف توصیف کرده است. به‌زعم او، به کمک استعاره‌هاست که ما سازمان و وجوه مختلف آن را درک می‌کنیم. برای آشنایی با این شیوهٔ شناختی، ابتدا مقدمه‌ای را در زمینهٔ نقش استعاره‌ها در شناخت سازمان بیان می‌کنیم، و سپس به توضیح و تشریح استعاره‌های مختلف می‌پردازیم.

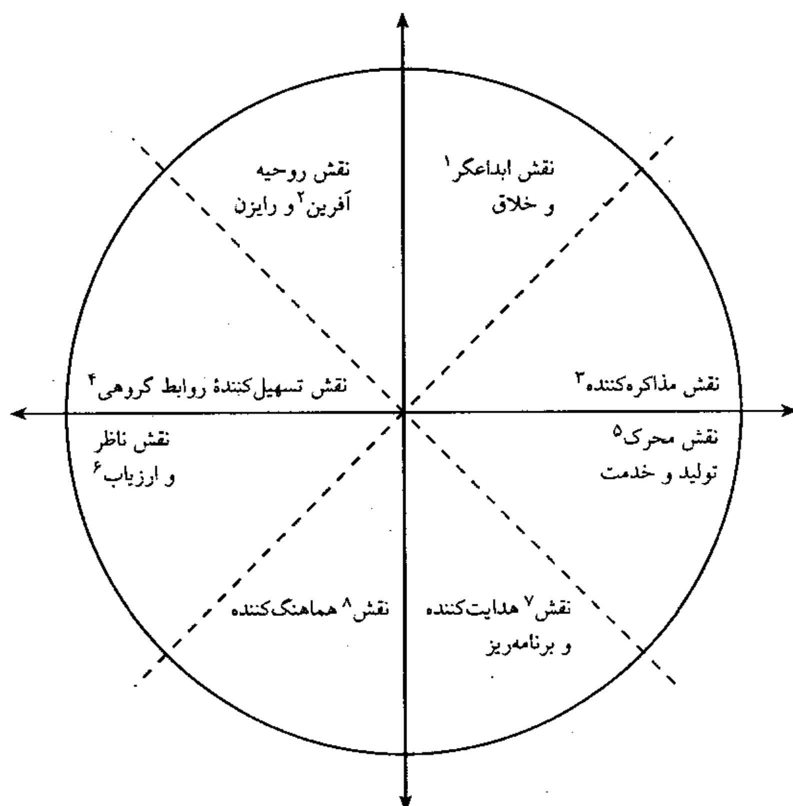
نقش استعاره‌ها در شناخت سازمان

استعاره را می‌توانیم توصیفی بدانیم که از طریق تشبیه یک پدیده به پدیده‌ای دیگر، که با هم دارای وجوهی مشترک هستند، به روشن‌شدن ذهن ما یاری می‌دهد. استعاره به صورت خلاصه و کوتاه موضوع را توصیف و تبیین می‌کند و وجوه اصلی موردنظر در آن را نشان می‌دهد. استعاره‌ها موضوعات و پدیده‌های پیچیده را به وسیلهٔ تأکیدکردن بر نکات کلیدی آن‌ها ساده و قابل درک می‌سازند. استعاره‌ها از آنچه ذهن ما بدان آشناست برای شناختن

---

1. G. Morgan, *Images of Organization*, Beverly Hills: SAGE Publications, 1986.

۲. metaphor، باید دانست استعاره تشبیه نیست بلکه بیان امر ناشناخته برحسب امر شناخته‌شده است.



شکل ۳ـ۱. نقش‌های مختلف مدیر در ارتباط با گرایشات مختلف سازمانی

آنچه ذهن کم‌تر بدان آشنایی دارد استفاده می‌کنند و در آن جایی که زبان از بیان و تعریف ناتوان می‌ماند، به یاری ما می‌شتابند[9]. بدین ترتیب برای شناختن سازمان و پیچیدگی‌های موجود در آن ابزاری سودمند به شمار می‌آیند. استعاره‌ها این امکان را فراهم می‌آورند که ما جنبه‌های مختلف سازمان را بشناسیم و چون می‌توانیم این امر را به‌طور مجزا از هم انجام دهیم، ذهن پیچیدگی بسیاری را در مقابل خود نمی‌بیند و درعین‌حال که تمامی جنبه‌ها با

1. Innovator　2. Mentor　3. Broker
4. Facilitator　5. Producer　6. Monitor
7. Director　8. Coordinator
9. P. J. Frost et al. *Organizational Culture*, London: SAGE Publications 1985, p. 158.

استعاره‌های مختلف توصیف می‌شوند، هر کدام از سادگی کافی برخوردارند، اما هنگامی که این تصاویرِ حاصل از استعاره‌ها را کنار هم یا بر روی هم قرار می‌دهیم، سیمای واقعی سازمان را با تمامی پیچیدگی‌هایش درمی‌یابیم و این همان ضرورتی است که نظریه‌های موجود سازمان از آن غفلت ورزیده و در پاسخ به آن ناکام مانده‌اند. سازمان همچون منشوری کثیرالوجه است که باید برای شناختن کاملِ آن نگاهی موشکافانه به تمامی وجوه آن بیندازیم و با چشمانی متعدد بدان بنگریم. زمانی که ما با یک چشم به پدیده‌ای می‌نگریم، مسلماً تمامی ابعاد آن را نخواهیم شناخت، وقتی هر دو چشم را به سوی آن می‌گشاییم شناخت ما کامل‌تر می‌شود و اگر چشمان بسیار دیگری هم داشتیم تا زوایای پنهان آن پدیده را می‌نگریستند، به‌یقین تصویری واقعی‌تر و شناختی جامع‌تر از آن پدیده حاصل می‌شد. نظریه‌های ابتدایی مدیریت با یک چشم و از زاویه‌ای ثابت به سازمان نگریستند و نظریه‌های بعدی نیز اگرچه کوشیدند تا از یک‌بُعدی‌بودن رها شوند، اما به‌درستی نتوانستند جنبه‌های مختلف سازمان را به تصویر بکشند و بشناسند. به کمک استعاره‌هایی چون سازمان به‌عنوان یک ماشین، سازمان به‌عنوان یک موجود زنده، سازمان به‌عنوان فرهنگ، نظام سیاسی، وسیلهٔ تسلط، و ابزار قدرت و... مورگان می‌کوشد تا چهرهٔ واقعی و پیچیدهٔ سازمان یا صورت‌های مختلف آن را بیان کند و درنتیجه تشریح و تبیین و پیش‌بینی ناقص و ناتمامی را که نظریه‌های سازمان تاکنون ارائه داده‌اند به کمال و تمامی مبدل سازد. همان‌گونه که اشاره شد، طریقی که ما به پدیده‌ها می‌نگریم درک ما از آن‌ها را شکل می‌دهد و اگر تغییراتی در جهت تکمیل این نحوهٔ نگرش صورت پذیرد مسلماً در تکامل و تعالی درک ما از سازمان، به‌عنوان پدیدهٔ مورد بررسی، مؤثر خواهد افتاد.

ما در ادراک و فهم سازمان به‌مثابهٔ آدم‌های درونِ تاریکی هستیم که هر کدام به‌گونه‌ای متفاوت فیل را توصیف می‌کردند و هیچ یک درکی درست از آن نداشت. در تعریف سازمان، علمای این رشته نیز به همین تقدیر گرفتار آمده، هر کدام از دیدگاه خود و براساس استنباط و تجربیات شخصی خویش توصیفی توصیفی ارائه داده‌اند که باید هشیار بود. این دسته از تعاریف به‌طور کامل و جامع و همه‌جانبه گویای سازمان‌های پیچیده نیستند. عدم اطمینان نسبت به وجود یک تعریف مطلق و کامل از سازمان، گام اول در درک صحیح از سازمان است.

نکتهٔ دوم در مفهوم سازمان آن است که این پدیده در آن واحد و درعین‌حال ممکن است چندین جنبه را به‌طور توأمان دارا باشد. مثلاً سازمان بوروکراتیک ممکن است ساختاری

ماشینی، پدیده‌ای فرهنگی و سیاسی، و مجموعه‌ای انسانی و اجتماعی به‌شمار آید. بنابراین برای درک سازمان می‌توانیم آن را به اجزا و متغیرهایی مرتبط به هم مانند متغیرهای ساختاری، فنی، سیاسی، فرهنگی، و انسانی و امثال آن تجزیه کنیم. اما باید به خاطر داشته باشیم که این اجزاء از هم مستقل نیستند، بلکه متغیر ساختاری جنبهٔ سیاسی و انسانی، و عامل انسانی جنبهٔ فرهنگی و اجتماعی دارد. بنابراین این جدایی‌ها و انتزاعات در ذهن ما هستند و در دنیای این عوامل و جنبه‌ها به هم تنیده و درهم آمیخته‌اند.

در تلاش برای درک سازمان باید جنبه‌های مختلف آن را بازشناسیم و معانی و مفاهیمی متناقض و متفاوت را، که در هر جنبهٔ آن نهفته‌اند، دریابیم. برای این منظور باید طریقی دیگر از تفکر را برگزینیم که بتواند با ابهامات، پیچیدگی‌ها، و تناقضات پدیدهٔ سازمان سازگار شود و ما را از دام ساده‌انگاری‌ها و تجزیه‌های بیش از حد روش‌های بررسی سازمانی در امان نگه دارد. در این شیوهٔ تفکر، ضمن آن‌که سازمان را در قالب استعاره‌های مختلف تجزیه می‌کنیم، اما هشیارانه روابط این جنبه‌های مختلف را با هم در نظر داریم و به آن‌ها در یک مجموعهٔ کلی وحدت می‌بخشیم و می‌نگریم. این شیوه یک الگوی ساده و ایستا نیست، بلکه طرحی جامع و پویا، و فرایندی تفسیری و تشریحی در بررسی سازمان است. در تحلیل سازمان به این شیوه، صرفاً در پی آن نیستیم که دریابیم چه استعاره‌ای مناسب سازمان است، یا چه استعاره‌ای در چه نوع سازمانی به کار می‌آید، بلکه می‌خواهیم به کمک استعاره‌های مختلف جنبه‌های متعدد و متنوع سازمان را بشناسیم، روابط آن‌ها را دریابیم، و با تلفیق و ترکیب این جنبه‌ها نسبت به کل سازمان آگاهی و احاطه پیدا کنیم.

تمثیل‌ها و استعاره‌ها صرفاً برای درک سازمان به‌کار نمی‌آیند، بلکه در نحوهٔ مدیریت نیز مفید فایده هستند. مدیران با شناخت نوع سازمان، که به کمک استعاره‌ها رخ داده است، با درکی واقعی به مدیریت می‌پردازند و سبکی را پیشهٔ خود می‌سازند که با شرایط و نوع سازمان سازگار و همساز است. در سازماندهی نیز این شیوهٔ تفکر کارساز است، چه مدیران و طراحان سازمان می‌توانند در دنیای خلاق تخیل به یاری استعاره‌ها، سازمان‌ها را در اشکال متفاوت مجسم کنند و به ساختارها و فرم‌های متفاوت و بدیع سازمانی دست یابند. حال که با کلیات شیوهٔ تفکر جدید در بررسی و ادارهٔ سازمان آشنایی حاصل شد، لازم است به استعاره‌هایی مختلف، که سازمان‌ها را بدان‌ها تشبیه کرده‌اند، اشاره‌ای داشته باشیم. البته این استعاره‌ها را می‌توان توسعه داد و هر اندیشمندی در قلمرو سازمان با تفکر خلاق خود می‌تواند جنبه‌ای دیگر از سازمان را کانون توجه قرار دهد و آن را با استعاره‌ای نو توصیف کند.

سازمان به‌مثابه ماشین

نظریهٔ مکانیکی برای اولین‌بار، در افکار اتمیست‌های[1] یونانی قرون پنجم تا سوم قبل از میلاد، چون دموکریتوس[2] و لوکیپوس[3] جلوه‌گر شد. آنان معتقد بودند جهان متشکل از ذراتی است که در یک فضای نامتناهی سیر می‌کنند و تمامی حرکات، اشکال، و تغییرات جهان را می‌توانیم در قالب اندازه، شکل، و حرکات این ذرات (اتم‌ها) توصیف کنیم. این تفکر در طول تاریخ ادامه یافت و تا قرن بیستم نیز آثار آن را می‌توانیم مشاهده کنیم. مثلاً سِر اسحاق نیوتون[4] دنیا را به ماشینی آسمانی تشبیه کرد و سایر دانشمندان نیز از استعارهٔ ماشین برای درک قوانین طبیعی استفاده کردند.

در علوم انسانی و اجتماعی نظریهٔ رنه دکارت[5] گرایشی ماشینی داشت و مادی‌گرایانی چون ژولین دو لا متری[6] آن را پی گرفتند. به‌زعم لا متری، انسان ماشینی است که روح و جسم او از قوانین مادی و ماشینی تبعیت می‌کند. این شیوهٔ برخورد در روان‌شناسی نیز آثاری بسیار بر جای گذاشت و انسان موجودی وابسته به محیط و مقهور آن قلمداد شد. محیط به رفتارهای او شکل می‌دهد و شخصیت و روحیهٔ او را می‌سازد. فلاسفه‌ای چون هیوم[7]، لاک[8] و بنتهام[9] به این نظر دل بستند و اوج این دلبستگی را می‌توانیم در نظریه‌های محرک ـ پاسخ اسکینر[10] حس کنیم. در مدیریت، تیلور، فایول، و گانت[11] نیز سازمان را همچون ماشینی می‌دیدند که به‌وسیلهٔ مهندسان نیروی انسانی اداره می‌شد و برای بهبود و اصلاح آن نیز تدابیر مهندسی مؤثر می‌افتادند.

وبر نیز برداشتی ماشینی از سازمان ارائه داد و در مدل ایده‌آل خود به توصیف سازمانی پرداخت که اگرچه در دنیای واقعیات، به‌طور خالص، قابل دستیابی نبود ولی به کمک آن می‌توانستیم به تطبیق و مقایسهٔ سازمان‌ها با این مدل بپردازیم، وبر خود از مشکلات بوروکراسی آگاه بود و این سازمان ماشین‌گونه را برای رسیدن به اهداف وسیله‌ای تلقی می‌کرد که روح انسانی را آزرده می‌سازد. اما به‌هرحال ساختار بوروکراسی اشاره به سازمانی داشت که استعارهٔ ماشین برای توصیف آن دور از ذهن نبود.

مدیریت کلاسیک و علمی، از سازمان برداشتی ماشینی داشت که اگرچه ناقص بود، ولی

---

1. atomists
2. Democritus
3. Leucippus
4. Sir Isaac Newton
5. Rene Descartes
6. Julien de la Mettrie
7. Hume
8. Locke
9. Bentham
10. B.F. Skinner
11. H. Gantt

نمی‌توانیم آن را خطا بدانیم. بدین معنی که علمای مدیریت علمی به جنبه‌های مادی و ماشینی سازمان پرداختند و روش‌ها و شیوه‌هایی را برای بهبود کارایی و بازدهی ارائه کردند که اکنون نیز قابل استفاده‌اند. ارگونومی[1] یا مهندسی انسانی، نمونه‌ای امروزی از تفکر ماشینی دربارهٔ سازمان است یا آرایش کارگاه[2] برداشتی مادی و ماشینی است که هنوز از ارزش آن کاسته نشده‌است. از این‌رو به‌جرأت می‌توانیم ادعا کنیم که استعارهٔ ماشینی، سیمایی از چهره‌های متعدد سازمان را برای ما توصیف و جنبه‌ای از جنبه‌های گوناگون سازمان را تصویر می‌کند و آگاهی از این جنبهٔ سازمان در حال حاضر نیز واجد اهمیت و ارزش است.

سازمان همچون موجودی زنده

در دیدگاه ماشینی، سازمان به روابط رسمی، بازدهی، و کارایی و ساختارهای مکانیکی محدود می‌شد و هدف اصلی آن همچون یک ماشین افزایش ستاده‌ها و کاهش نهاده‌ها بود. اما در دیدگاه زیستی به سازمان همچون موجودی زنده نگریسته می‌شود. انسان‌ها در سازمان‌ها اساسی‌ترین نقش را ایفا می‌کنند و هم آنان هستند که به سازمان موجودیتی انسان‌وار می‌دهند. تشبیه سازمان به موجود زنده، مفاهیمی چون سازگاری و تطبیق‌پذیری سازمانی، سلامت، و بهبود سازمان و دوره‌های زندگی سازمانی را در ادبیات مدیریت و سازمان متداول ساخت و نیازهای انسان در سازمان را مورد توجه قرار داد. اگر در دیدگاه ماشینی طراحی سازمان تنها یک مسئلهٔ فنی در نظر گرفته شده بود، در این‌جا طراحی سازمان به‌عنوان موضوعی انسانی مطرح شد. شغل به‌عنوان جایگاهی که فرد در آن نیازهای خود را ارضاشدنی می‌داند، در نظر گرفته شد و نظریه‌های انگیزش یکی پس از دیگری تنظیم و ارائه شدند، علمای مکتبِ روابط انسانی را می‌توانیم از پایه‌گذاران دیدگاه سازمان به‌عنوان موجود زنده قلمداد کنیم.

به‌کارگیری نظریهٔ سیستم‌ها در مدیریت و نظریهٔ اقتضایی سازمان و مدیریت نیز ریشه در دیدگاه زیستی دارد، چه در این نظریه‌ها سازمان همچون موجودی زنده با محیط خود در ارتباط و بقای آن در گرو سازگاری با محیط است. همان‌گونه که انسان به‌عنوان موجودی زنده و خردمند در طول حیات خود با محیط خو می‌گیرد و براساس شرایط آن خود را تغییر می‌دهد، در نظریهٔ اقتضایی نیز سازمان با محیط رابطه برقرار می‌کند و خود را با

1. Ergonomics
2. Layout

موقعیت‌های موجود تطبیق می‌دهد و بدین ترتیب توفیق آن در نیل به اهدافش تأمین می‌شود.

پیوستار ابداعی برنز و استاکر[1] در مورد سازمان‌های ماشینی و زیستی[2] نیز گرایش به سوی استعارهٔ زیستی را نشان می‌دهد. این دو نویسنده بر این نظرند که در محیط متحول و پیوسته در حال تغییر امروزی سازمان‌ها باید ساختاری زیستی داشته باشند و با انعطاف‌پذیری، مانند موجودات زنده به حیات خود ادامه دهند. ساختار «ادهوکراسی[3]» مینزبرگ[4] نیز شباهت تام با گونهٔ زیستی داشته و برای شرایط متغیر و دگرگون‌شوندهٔ معاصر طراحی شده است.

یکی دیگر از نظریه‌های سازمانی که استعارهٔ زیستی را به کار گرفته، نظریهٔ انتخاب طبیعی[5] یا نظریهٔ جمعیت ـ محیط[6] است. در این نظریه، اعتقاد بر آن است که سازمان‌ها همانند موجودات زنده برای بقا به منابع موجود در محیط وابسته‌اند و همواره باید بکوشند تا از این منابع به قدر کفایت بهره‌مند شوند. سازمان‌هایی موفق به ادامهٔ حیات و بهره‌مندی از منابع می‌شوند که اصلح باشند و سازمان‌های ضعیف محکوم به شکست و زوال‌اند. براساس نظریهٔ جمعیت ـ محیط، سازمان‌ها باید خود را با محیط هماهنگ سازند و این امر مستلزم ایجاد تغییراتی در آن‌هاست. این تغییرات فردی رخ نمی‌دهند، بلکه جمعی و گروهی هستند، بدین معنی که وقتی محیط دستخوش تغییر شد یک فرد خود را تغییر نمی‌دهد بلکه گروهی که با هم وابستگی دارند و یک ساختار جمعیتی را تشکیل می‌دهند، جمعاً تغییر می‌کنند و اگر افرادی هم میان آن‌ها باشند که نخواهند تغییر را پذیرا شوند، در درازمدت یا شکل گروه را می‌گیرند و یا از آن رانده می‌شوند.

اندیشمندانی چون آلدریش[7]، فری‌من، و هننن[8]، که این نظریه را ترویج کرده‌اند، معتقدند تجزیه و تحلیل سازمانی باید از تطبیق سازمان با محیط، به درک چگونگی پیدایی و اضمحلال گروه‌ها و جمعیت‌ها تغییر جهت دهد. باید برای این پرسش‌ها، پاسخ‌هایی مستدل بیابیم: چرا سازمان‌های مختلف وجود دارند؟ چه عواملی بر آن‌ها اثر می‌گذارند؟ چه زمینه‌هایی موجب می‌شوند، گروه و جمعی قدرت کسب منابع و امکاناتی خاص را بیابند؟ برای پاسخ به این پرسش‌ها نظریه‌پردازان نظریهٔ جمعیت ـ محیط، طرح‌های جمعیت‌شناسی سازمان را تنظیم کرده و مطالعاتی را در این زمینه انجام داده‌اند. آنان به بررسی عواملی چون میزان زاد و ولد، نرخ مرگ و میر، و دیگر عواملی که بر دورهٔ زندگی یک

---

1. Burns & Stalker
2. mechanistic & organic
3. adhocracy
4. Mintzberg
5. natural-selection
6. population-ecology
7. H. Aldrich
8. J. Freeman & M. Hannan

سازمان مؤثرند پرداخته، رشد و از میان‌رفتن سازمان‌ها را در این رابطه تحلیل کرده‌اند. به‌زعم آنان به‌وسیلهٔ این نظریه درکی کامل‌تر و معتبرتر از سازمان‌ها حاصل می‌شود.

بدین ترتیب استعارهٔ زیستی در سازمان، بُعدی دیگر از آن را بازشناساند و جنبه‌ای را که در مدیریت ماشینی مورد عنایت قرار نگرفته بود، مورد توجه قرار داد. در این استعاره، حیات سازمانی مانند حیات موجودات زنده بررسی و یکی دیگر از روابط سازمانی مشخص و روشن شد.

سازمان همسان مغز

دربارهٔ مغز انسان مطالعات و پژوهش‌هایی فراوان به عمل آمده و نظریه‌های بسیار ابراز شده است، اما تمامی این تحقیقات یک نکته را اثبات کرده‌اند و آن غیرقابل مقایسه بودن مغز با هر پدیدهٔ دیگر است؛ مغز انسان را نمی‌توانیم با هیچ چیز دیگری مقایسه کنیم. جنبه‌های گوناگونی در مغز آدمی نهفته‌اند که تفکر دربارهٔ آن‌ها ما را به شگفتی وامی‌دارد. از این‌روست که برخی از نظریه‌پردازانِ سازمان و مدیریت کوشیده‌اند با استفاده از استعارهٔ مغز توصیفی دیگر از سازمان ارائه دهند و پاره‌ای از پیچیدگی‌های آن را روشن سازند. به‌زعم آنان سازمان همچون مغز نظامی تحلیل‌گر است که اطلاعات را دریافت و آن‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کند و مورد استفاده قرار می‌دهد. سازمان‌ها را می‌توانیم سیستم‌های اطلاعاتی و نظام‌های ارتباطی بدانیم؛ زیر در سایهٔ ارتباطات و تبادل اطلاعات است که فرایندهای مدیریت در سازمان تحقق می‌یابند، تصمیم‌گیری‌ها انجام می‌شوند، برنامه‌ریزی و سازماندهی صورت می‌گیرد، و کنترل و نظارت اعمال می‌شود. در پردازش اطلاعات و به‌کارگیری آن‌ها برای اتخاذ تصمیم و انتخاب و اقدام، سازمان همسان مغز انسان عمل می‌کند و از این جهت بعضی از علمای مدیریت عملکرد مغز و عملکرد سازمان را در این زمینه یکسان دیده‌اند. مارچ و سایمون[1] به بررسی فرایند تصمیم‌گیری در سازمان پرداختند و سایمون بر این باور پافشاری کرد که سازمان‌ها نمی‌توانند کاملاً عقلایی تصمیم بگیرند و نظریهٔ ماشینیِ سازمان، که تصمیمات منظم و به‌غایت عقلایی را توصیه می‌کرد، رؤیایی دور از واقعیت است. سایمون به تصمیم‌گیری در حد رضایت‌بخش و با تعقلی محدود، که ناشی از محدودیت‌های اطلاعاتی، اعتباری، و زمانی بود، اشاره کرد و از این جهت نظریات او استعارهٔ مغز برای توصیف سازمان را به ذهن متبادر می‌سازند.

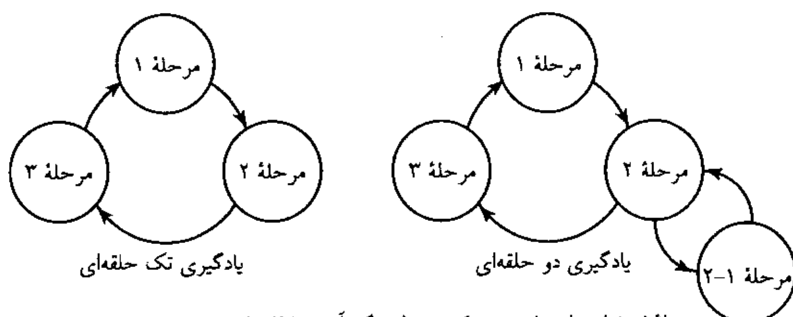
---

1. March & Simon

اما سایبرنتیک[1] یا علم ارتباطات و کنترل، رابطه‌ای صریح‌تر بین مغز انسان و سازمان برقرار کرد و کوشید برای این پرسش، که چگونه می‌توانیم سیستمی مصنوعی همانند مغز انسان طراحی کنیم، پاسخی به دست دهد، و شاید این تلاش نخستین نشانه در به‌کارگیری استعارهٔ مغز برای سازمان بود. زمینه‌های توجه سایبرنتیک، اطلاعات، ارتباطات و کنترل‌اند. این واژه در دههٔ ۴۰ به‌وسیلهٔ ریاضی‌دان مشهور نوربرت وینر[2] به کار گرفته شد و ریشهٔ آن واژهٔ یونانی کوبرنتس[3] به معنای هدایت‌کننده و سکان‌بان است. وینر واژهٔ سایبرنتیک را برای بیان مفهوم فرایند تبادل اطلاعات به‌منظور ایجاد رفتارهای خودنظم در ماشین و سیستم‌های غیرزنده، همانند سیستم‌های زنده، به کار برد. نکتهٔ مهمی که در تحقیقات سایبرنتیک آشکار شد، خودنظمی با استفاده از بازخور منفی[4] بود. انسان با استفاده از بازخور منفی و اصلاحات پیاپی و پرهیز از خطا، به هدف دست می‌یابد و سیستم‌ها را نیز می‌توان چنان طراحی کرد که با تغذیهٔ اطلاعات و کنترل، چنین خودنظمی را در خود ایجاد کنند.

در نظریهٔ ارتباطات و کنترل، چهار اصل جاری‌اند. نخست آن‌که سیستم باید توان احساس و درک محیط خود و جذب اطلاعات از آن را دارا باشد. دوم آن‌که سیستم باید بتواند بین این اطلاعات و عملیات خود ارتباط برقرار کند؛ سوم آن‌که سیستم باید قدرت آگاهی از انحرافات را داشته، و بالاخره توانایی عملیات اصلاحی برای رفع مشکلات را دارا باشد. هر گاه این چهار اصل برقرار شوند، رابطه‌ای بین سیستم و محیط آن ایجاد و سیستم خودنظم می‌شود و در برابر وقایع، نوعی هوشمندی از خود بروز می‌دهد؛ اما این هوشمندی تابع استانداردها و معیارهایی است که برای عملیات از قبل تعیین شده‌اند و هر گاه این معیارها اثربخشی خود را در شرایطی از دست بدهند، هوشمندی سیستم نیز افول می‌کند. از این‌رو در سایبرنتیک جدید بین فرایند آموختن و یادگیری سیستم با فرایند آموختنِ چگونه آموختن[5] تفاوت وجود دارد. در فرایند آموختن، سیستم خود را با نُرم معین‌شده تطبیق می‌دهد و عملیاتش را بر آن اساس اصلاح می‌کند، اما در فرایند دوم، نُرم‌های مقرر را نیز مورد ارزیابی و پرسش قرار می‌دهد و صحت آن‌ها را نیز می‌آزماید و از این جهت بخردانه‌تر عمل می‌کند. این تفاوت را با اصطلاح یادگیری تک‌حلقه‌ای[6] و یادگیری دوحلقه‌ای[7] نیز بیان داشته‌اند و منظور آن است که در یادگیری دوحلقه‌ای علاوه بر اصلاح عملیات براساس نُرم‌های تعیین‌شده، خود نُرم‌ها نیز در حلقه‌ای دیگر مورد بررسی قرار

1. cybernetics
2. Norbert Wiener
3. kubernetes
4. negative feedback
5. learning to learn
6. single-loop
7. double-loop



مرحلهٔ۱ـ فرایند احساس و درک محیط و گردآوری اطلاعات
مرحلهٔ۲ـ مقایسهٔ اطلاعات با نرم‌های عملیاتی
مرحلهٔ۱ـ۲ـ مطرح ساختن این سؤال که آیا نرم‌های عملیاتی درست هستند؟
مرحلهٔ۳ـ انجام اقدامات اصلاحی

شکل ۴ـ۱. یادگیری تک‌حلقه‌ای و دوحلقه‌ای و مراحل آن‌ها

می‌گیرند. به عبارت ساده، در یادگیری تک‌حلقه‌ای ما می‌آموزیم که چگونه به نرم‌های حاکم پاسخ دهیم تا ثبات حاصل شود، در حالی‌که در یادگیری دوحلقه‌ای ما می‌آموزیم که چگونه نرم‌های حاکم را تغییر دهیم و وضعیت را متحول سازیم. شکل ۴ـ۱. یادگیری تک‌حلقه‌ای و دوحلقه‌ای را نشان می‌دهد.

در به‌کارگیری استعارهٔ مغز برای توصیف سازمان، به خاصیت هولوگرافیک[1] مغز نیز اشاره شده است. در هولوگرافی، کل به گونه‌ای در اجزا منعکس می‌شود که هر جزء می‌تواند همچون آن عمل کند. سازمان نیز می‌تواند واجد چنین خاصیتی باشد، بدین معنی که سیستم سازمانی را می‌توانیم به طریقی منظم بسازیم که در غیاب بعضی از اجزا و یا درست کار نکردن آن‌ها، سیستم به حیات خود ادامه دهد و خلأ آن نابسامانی‌ها و غیبت‌ها را خود پر کند.

برای آن‌که سازمانی با خاصیت هولوگرافیک طراحی کنیم باید رعایت ۴ اصل را در نظر

---

۱. Holography، هولوگرافی در سال ۱۹۴۸ به‌وسیلهٔ دنیس گابور (Dennis Gabor) اختراع شد. در هولوگرافی، که یکی از شاهکارهای لیزری است، اطلاعات به‌صورت شعاع‌های نور بر صفحه‌ای به‌نام هولوگرام به‌صورتی ضبط می‌شود که کل در همهٔ اجزا انعکاس می‌یابد. بدین ترتیب اگر صفحهٔ هولوگرام بشکند یا به قطعات کوچک تقسیم شود، هر قطعه می‌تواند کل اطلاعات را نشان دهد یا تمامی تصویری را که امواج نور ایجاد کرده بودند، بازسازی کند.

داشته باشیم. اول آن‌که وظایفی مضاعف و چندگانه را برای واحدهای سازمان معین و از تخصصی‌شدن بیش از حد آن‌ها جلوگیری کنیم؛ دوم آن‌که میزان تنوع و پیچیدگی کارکردی موردنیاز واحدها را در ارتباط با محیط آن‌ها مشخص سازیم به‌طوری‌که واحدها بتوانند به نیازهای محیط خود مستقلاً پاسخ گویند، سوم آن‌که برای سازمان، حداقل ضوابط و مقررات را وضع کنیم تا انعطاف کافی در سازمان به وجود آید و بالاخره بی‌آن‌که این انعطاف به بی‌نظمی بگراید در اصل چهارم باید توانایی آموختن یا رویارویی پویا با مسائل را در سازمان به وجود آوریم.

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، استعارهٔ سازمان به‌مثابه مغز، الگوبرداریِ دانشمندان از مغز و به‌کارگیری آن در سیستم‌های مختلف سازمان را نشان می‌دهد و زوایایی تازه از سازمان را پیش روی ما آشکار می‌سازد و ما را در شناخت و راهبری سازمان توانمندتر می‌کند.

سازمان همچون زندان روح[1]

ایدهٔ زندان روح برای نخستین‌بار در **جمهوری** افلاطون و در داستان غارنشینان ظاهر شد. ساکنان غار، که به زنجیر کشیده شده‌اند، پشت به روزنهٔ غار و رو به دیوار قرار گرفته‌اند و سایهٔ آدم‌ها و اشیاء بیرون را، که بر دیوار غار می‌افتد، می‌بینند و سایه‌ها را واقعیت می‌پندارند. سقراط می‌گوید اگر یکی از غارنشینان امکان می‌یافت تا از آن‌جا خارج شود و محیط بیرون را تجربه کند، آن‌گاه متوجه می‌شد که آنان تا چه حد در اشتباه‌اند و واقعیت پیچیده‌تر از آن است که آن‌ها می‌پندارند. او به کمک این مُثُل رابطهٔ بین واقعیت، آگاهی، و نمودهای ظاهری را نشان می‌دهد. غارنشینان از واقعیت آگاهی ندارند زیرا تنها به نمودی ظاهری دلخوش داشته‌اند. آنان هیچ‌گاه این واقعیت را، که آنچه می‌بینند سایه‌هایی بیش نیستند، پذیرا نمی‌شوند و اگر کسی بخواهد در برابرشان بایستد با واکنش شدید مواجه می‌شود و آن‌ها نظر خود را با شدتی بیش‌تر دنبال می‌کنند. در چنین حالتی واقعیت برای آن‌ها خطری محسوب می‌شود که باورهایشان را درهم می‌شکند و آن‌ها را از آنچه سال‌ها بدان خو گرفته بودند دور می‌سازد.

در استعارهٔ سازمان همچون زندان روح، اعضای سازمان همچون غارنشینان جلوه می‌کنند. آن‌ها آنچنان دلبستهٔ باورهای خویشتن‌اند که به‌هیچ‌رو نمی‌خواهند واقعیت‌های

---

1. psychic prison

بیرونی را بپذیرند. یکی از دام‌هایی که مدیریت و کارکنان را اسیر اوهام و از واقعیت‌های بیرونی غافل می‌سازد، موفقیت است. گاهی موفق‌شدن در چند مورد خاص مدیریت سازمان را دچار توهمی آسیب‌ناپذیر می‌کند. وی با این خیال که همواره موفقیت با اوست، به مسائل بیرونی توجه نمی‌کند و همچنان در راهی که بدان گام نهاده است پیش می‌رود و زمانی متوجه واقعیت‌ها می‌شود که دیر شده است. در چنین وضعیتی سازمان واقعاً مانند زندانی است که روح مدیریت در آن به بند کشیده شده و قدرت نگریستن به بیرون و واقعیت‌های خارجی از آن سلب شده است.

دام دیگری که مدیریت و سازمان را از مشکلات واقعی دور می‌سازد، سازوکارهای اطمینان‌بخشی در سازمان است. موجودی بالای انبار برای رفع مشکلات برنامه‌ریزی تولید در عمل یا قبول درصدی از ضایعات برای ادامهٔ کار سیستم کنترل کیفی، از زمره مواردی است که سازمان را از درک واقعی مشکلات بازمی‌دارد و در این حالت مدیریت در پناه این سازوکارها اطمینانی کاذب می‌یابد و واقعیات را نادیده می‌انگارد.

گروه‌اندیشی، دامی دیگر در راه مدیریت است که موجب غفلت از واقعیات می‌شود و سازمان و اعضای آن را به بیراهه می‌کشاند. در گروه‌اندیشی، تصمیم‌گیرندگان شیفتهٔ یک تفکر و اندیشهٔ خاص می‌شوند و سایر نظرات را از قلمرو انتخاب‌های خود کنار می‌نهند و بی‌آنکه بدانند، فکر آن‌ها محدود و یک‌سونگر می‌شود.

بدین‌ترتیب در استعارهٔ سازمان به‌عنوان زندان روح، ما سازمان را به‌عنوان مجموعه‌ای، که آن‌قدر در فرایندهای درونی خود گیر افتاده که از واقعیات بیرونی غافل شده است، تجسم می‌بخشیم و از زاویه‌ای دیگر آن را مورد بررسی قرار می‌دهیم و روابط درونی‌اش را کشف می‌کنیم.

در این استعاره، نقش ذهن ناخودآگاه انسان نیز در خور اهمیت و توجه است. بسیاری از آنچه انسان‌ها به‌عنوان اعضای سازمان از خود بروز می‌دهند ناشی از ناخودآگاه و تجربیات و رویدادهای فراموش‌شده در پس ذهن آن‌هاست. رفتارهایی چون خشم، تنفر، کینه‌توزی، و پرخاشگری در سازمان، غیرعادی تلقی و سرکوب می‌شوند؛ در حالی‌که اگر بخواهیم سازمان را به‌درستی بشناسیم باید ریشه‌های این رفتارها را نیز بررسی کنیم و آن‌ها را بخشی ناگسستنی از روابط سازمانی بدانیم. هدفگذاری و اجرای هدف‌ها در سازمان، ارتباطات و مراودات سازمانی، و نظریه‌پردازی و نظریه‌سازی برای سازمان، همه و همه تابع طرز تلقی‌ها و برداشت انسان‌ها هستند و با زمینه‌های تجربی، فرهنگی، و ناخودآگاه آنان گره

خورده‌اند. از این‌رو برای شناخت سازمان و پیچیدگی‌های آن بجاست که یک بار نیز آن را همچون محبسی، که روح آدمی در آن به بند کشیده شده‌است، در نظر آوریم و از این دیدگاه به آن بنگریم. این نحوهٔ نگرش، دام‌هایی را که در راه ادراک مدیریت و اعضای سازمان به دلایل مختلف از واقعیت‌ها گسترده‌اند، روشن می‌سازد و ما را در درک واقعیت‌های سازمانی یاری می‌دهد.

سازمان، پدیده‌ای دگرگون‌شونده و متغیر

سازمان‌ها نیز همچون سایر پدیده‌ها در حال تغییر و تحول‌اند و سازمان امروز با سازمان دیروز مسلماً یکی و یکسان نیست. در نظریه‌های سنتی اشاره بر این بود که محیط سازمان‌ها در حال تغییر و دگرگونی دائمی هستند و سازمان‌ها نیز برای بقا باید خود را تغییر دهند و با محیط خود هماهنگ شوند. اما این نظریه را دو تن از دانشمندان به نام‌های **ماتورانا**[1] و **وارلا**[2] مورد تردید قرار دادند.[3] آن‌ها در برخوردی جدید با نظریهٔ سیستم‌ها مدعی شدند که ارگانیسم‌ها سیستم‌هایی بسته‌اند که مستقلاً زندگی می‌کنند و دارای ارتباطاتی درونی‌اند. این نظر که سیستم‌های زنده باز و با محیط خارجی در ارتباط‌اند، حاصل نگریستن به این سیستم‌ها از دیدگاهی خارجی است. اگر ما خود را درون سیستم قرار دهیم، آنچه از محیط بیرونی درمی‌یابیم بخشی از خود ماست زیرا آن محیط تصویری است که ذهن ما از واقعیت بیرونی گرفته است و اگر کس دیگری به‌جای ما بود، تصویری دیگر را از همان واقعیت برداشت می‌کرد، بنابراین محیط ما بخشی از خود ماست زیرا ما از خارج به آن نمی‌نگریم و این نگرش تصنعی در نگرش سیستم‌ها به‌خطا مطرح و مصطلح شده است.

بدین ترتیب هر سیستمی رابطه‌ای خاص با محیط خود دارد و به عبارت دیگر هر سیستمی با محیط خود به نحوی عجین شده است که جداکردن آن‌ها از یکدیگر میسر نیست و این دو به همراه هم سیستمی واحد تشکیل می‌دهند که روابطشان درونی و خاص خودشان است. تمایز و مرزبندی بین سیستم و محیط، امری بی‌اعتبار است و این دو همواره نشانگر موجودیتی واحدند.

در این دیدگاه، ارگانیسم‌های زنده سیستم‌هایی بسته و مستقل‌اند که نوع، کیفیت، و نحوهٔ ارتباطشان با محیط خارجی از ماهیت و شکل خودشان نشأت گرفته است. هیچ ارگانیسمی

---

1. Maturana   2. Varela

3.. H. Maturana & F. Varela. *Autopoiesis and Congnition: The Realization of the Living*, London: Reidl, 1980.

نمی‌تواند رابطه‌ای متقابل با محیط برقرار کند که مستقل از خودش باشد، بلکه این رابطهٔ متقابل را می‌توانیم بازتابی از خود ارگانیسم بدانیم. در زمینهٔ ارتباط ارگانیسم با محیط بیرونی و با پی‌گیری و ردیابی روابط متقابل و دور تسلسلی ارگانیسم، می‌توانیم حدود و ثغور آن را به‌عنوان یک سیستم بسته مشخص کنیم؛ اما از آن جایی که هر کلی می‌تواند در کلی دیگر قرار بگیرد، آغاز و انجامی برای یک سیستم وجود ندارد و حلقه‌ای بسته از روابط متقابل در همهٔ وجوه آن به چشم می‌خورد.

استدلالی که برای موجود زنده بیان شد، در مورد سازمان نیز مصداق دارد. البته برای کسانی که با مفهوم سیستمِ باز خو گرفته‌اند، این استدلال غریب و تا حدودی غیر قابل قبول جلوه می‌کند. اما شاید این غرابت به‌علت نحوهٔ نگرش ما به مسئله به‌عنوان نظاره‌گری خارجی است. اگر خودمان را درون سازمان قرار دهیم و از دریچهٔ سازمان به بیرون نگاه کنیم، محیط را با تلقی‌های خود مشاهده می‌کنیم و از این‌رو محیط بخشی از سازمان و خود ما خواهد شد و ارتباط ما با محیط، ارتباطی درونی می‌شود که یک سیستم کل را به وجود می‌آورد.

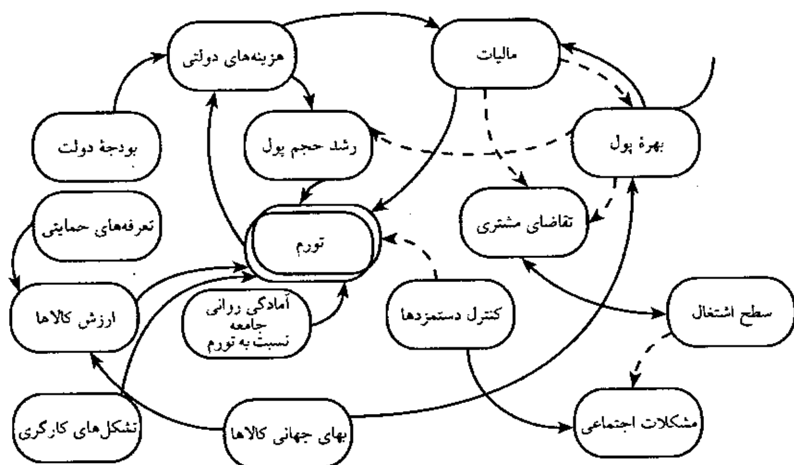
نکتهٔ دیگر در این میان، تلاش سازمان یا ارگانیسم در حفظ هویت و موجودیت خویش است. هیچ سازمانی به نابودی و اضمحلال و از میان‌رفتن و فنا علاقه‌مند نیست، پس در ارتباطات متقابل خود هدف بقاء را دنبال می‌کند و در این راه روابطی جدید به‌وجود می‌آورد، تغییرات و تحولاتی را پذیرا می‌شود و هویت‌هایی تازه پیدا می‌کند. اما همان‌طور که اشاره شد، این محیط خارجی نیست که سازمان را به تغییر و تحول وامی‌دارد، بلکه کل سیستم به‌عنوان یک مجموعهٔ متفق با محیط در روابط درونی خود هویت آیندهٔ خویش را رقم می‌زند. بنابراین، این یک کل است که تغییر و تحول می‌یابد و این‌که بگوییم محیط تغییر کرد و سپس سازمان به‌تبع آن تحول یافت یا به‌عکس، درست نیست. تغییرات سازمان و محیط با هم و به همراه هم انجام می‌گیرد و سازمان‌ها به علت محیط خود براساس نظریهٔ تکامل تغییر نمی‌کنند، تغییر آن‌ها در کل و به‌صورت یک مجموعهٔ وحدت‌یافته است.

سازمان‌ها برای تضمین و تحکیم هویت خود باید روابطی جدید به‌وجود آورند و تغییراتی را بپذیرند. این روابط براساس تقابل با محیط نیستند، بلکه با تلفیق‌شدن با محیط به‌عنوان یک کلِ واحد صورت می‌گیرند. جدایی سازمان از محیط ایجاب می‌کرد تا سازمان در مقابل محیط فرض شود و رویارویی با آن اجتناب‌ناپذیر بنماید. در حالی‌که اگر محیط را جزئی از سازمان بپنداریم، دیگر مواجهه با آن بی‌معناست، بلکه باید روابط با آن را تعدیل و

تصحیح کنیم. سازمان‌هایی که از این نکته غافل‌اند، در درازمدت سبب فنای خود می‌شوند؛ زیرا آن‌ها محیط را به غارت می‌برند تا خود به‌عنوان جزئی مستقل از آن به حیاتشان ادامه دهند، در حالی‌که به‌زودی محیط تهی، خالی و بیمار و موجب نابودی خود آن‌ها خواهد شد. این سازمان‌ها غافل‌اند که محیط و سازمان حیاتی مشترک دارند و نمی‌توان به بهای مرگِ یکی، دیگری را برای مدت زمانی دراز زندگی بخشید. آن‌ها باید به یک نکتهٔ اساسی واقف شوند و از برخورد تقابلی و خصمانه با محیط احتراز کنند و بقای خود و محیط را توأماً تحقق بخشند.

نکتهٔ مهم دیگر در تغییرات سازمان و محیط به‌عنوان یک کل، نوع روابط بین آن‌هاست. ذهن انسان عادت کرده است که این روابط را خطی و دوسویه فرض کند و تغییر در یک جزء را موجب تغییر در جزء دیگر بداند، در صورتی که این روابط زنجیره‌ای و چندجانبه‌اند. بدین ترتیب که یک عامل موجب تغییر در یک نقطه و آن تغییر، خود سبب تغییری دیگر می‌شود و این روند به‌صورت سلسله واکنش‌های متوالی همچنان ادامه می‌یابد. به طوری که آنچه به عنوان تغییر مشاهده می‌شود حاصل یک رابطهٔ خطی و دوسویه نیست، بلکه روابط متعدد و چندسویه آن را به وجود آورده‌اند. ساده‌اندیشی است اگر تغییری در سازمان را زاییدهٔ یک عامل بدانیم، عوامل متعدد به‌صورت زنجیره‌ای از وقایع بر هم اثر می‌گذارند و تغییری را به‌وجود می‌آورند. همچنان‌که مذکور افتاد، نظام سازمان با اجزاء درونی و بیرونی خود؛ یعنی محیطش، روابطی متقابل و چندجانبه دارد. در این روابط بازخورهای مثبت نشانگر حالاتی هستند که افزایش یا کاهش در یک جزء سیستم موجب افزایش یا کاهش در جزء مرتبط با آن می‌شود و بازخورهای منفی شرایطی را به وجود می‌آورند که تغییر در یک جزء موجب اثر معکوس در جزء دیگر می‌شود. با استفاده از بازخورهای مثبت و منفی مدیر تغییرات را در کل نظام سازمانی مورد مطالعه قرار می‌دهد و اثر هر تغییر را در اجزاء مختلف بررسی می‌کند. با چنین برداشتی، وی در رفع مشکلات، تغییر در یک جزء را کافی نمی‌داند و مجموعهٔ یک سلسله تغییرات را، که زنجیروار در پی هم قرار گرفته‌اند، مدنظر قرار می‌دهد.

به‌عنوان مثال، مسئلهٔ تورم در قالب یک سلسله عوامل علت و معلولی قابل بررسی است و ایجاد تغییر در آن مستلزم تغییر در مجموعه عواملی است که با آن در ارتباط‌اند. تنها یک عاملِ خاص علت تورم نیست، بلکه مجموعه‌ای از عوامل مرتبط با هم، تورم ایجاد می‌کنند. در شکل ۵-۱. برخی از عوامل مؤثر در تورم و آثار آن‌ها بر یکدیگر نشان داده شده‌اند.



شکل ۵ـ۱. نمونه‌ای فرضی از روابط مستقیم (بازخورهای مثبت) و روابط معکوس (بازخورهای منفی) در مجموعه عوامل مؤثر بر تورم

خطوط نقطه‌چین نشان‌دهندهٔ بازخورهای منفی و خطوط پر نشان‌دهندهٔ بازخورهای مثبت‌اند. همان‌طور که اشاره شد، بازخورهای مثبت بین دو عامل، گویای آن هستند که کاهش یا افزایش در یک عامل با کاهش و افزایش در عامل دیگر همراه است و بازخورهای منفی، نشان‌دهندهٔ رابطه‌ای معکوس‌اند؛ بدین معنی که افزایش در یک عامل، موجب کاهش در عامل دیگر و کاهش در یک عامل، موجب افزایش در عامل دیگر می‌شود. از آن جایی که هدف اصلی سیستم، مهار و کاهش تورم است باید بکوشیم عوامل کاهندهٔ تورم را براساس بازخورها تقویت و عوامل افزایندهٔ تورم را تضعیف کنیم. مثلاً رابطهٔ عامل «کنترل دستمزدها» با تورم، با خط نقطه نشان داده شده و معکوس است (بازخور منفی)؛ یعنی، هرچه کنترل بیش‌تر شود تورم کم‌تر می‌شود، بنابراین این عامل و رابطه باید تقویت شود. درحالی‌که رابطهٔ عامل «رشد حجم پول» با تورم، که با خط پر نشان داده شده، رابطهٔ مستقیم (بازخور مثبت) است، یعنی هرچه رشد حجم پول افزایش یابد تورم نیز بیش‌تر می‌شود، بنابراین باید این عامل و رابطه را تضعیف کنیم. این بررسی باید در مورد تمامی عوامل مؤثر بر تورم انجام گیرد تا با دیدی کل‌نگر مشخص شود که کدام عوامل می‌توانند سبب کاهش تورم را شوند. بررسی به این طریق ما را از اندیشهٔ یک‌بُعدی و ساده‌انگارانه، مبنی بر این‌که

علت تورم یک عامل است، بازمی‌دارد و دیدی جامع و واقعی به ما ارزانی می‌کند.
دیدگاهی دیگر که در استعارهٔ سازمان به‌عنوان پدیده‌ای دگرگون‌شونده مطرح شده، حالت تضاد و تغییرات حاصل از آن است. به‌عنوان مثال اگر به مسیر تحول مکاتب مدیریت نظر افکنیم، تضاد بین دو مکتب سازمان‌گرایی و انسان‌گرایی موجب تغییر و ایجاد مکتب سیستمی شد، یا وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری در نظریه‌های رفتاری موجب ارائهٔ نظریه‌های اقتضایی در این زمینه شدند که تغییری مهم محسوب می‌شوند. به هر تقدیر، استعارهٔ سازمان همچون پدیده‌ای متغیر نکاتی دیگر از سازمان را روشن ساخت و تصویری واضح‌تر از این پدیدهٔ پیچیده و دائم‌التغییر عرضه کرد.

سازمان به عنوان ابزار سلطه

شاید یکی از واقعی‌ترین استعاره‌ها برای توصیف برخی از سازمان‌های معاصر، همان ابزار سلطه و تسلط باشد. سازمان‌هایی که برای خدمت به مردم ایجاد شده‌اند، پس از چندی به‌صورت تشکیلاتی عظیم بر مردم حکم می‌رانند و از صورت خادم به حالت مخدوم تغییر ماهیت می‌دهند. مؤسساتی که به تولید و ساختن مشغول‌اند محیط را آلوده و با بهره‌کشی غیرمنصفانه از نیروی کار، انسان‌ها را آزرده می‌سازند. در طول تاریخ نیز می‌توانیم آثاری از سلطه‌گری سازمان‌ها را ملاحظه کنیم. اهرام مصر حاصل کار هزاران برده‌اند که اکنون هیچ نامی از آن‌ها باقی نمانده است، حکام مستبد از کار انسان‌ها سوءاستفاده‌های بسیار کرده‌اند و خودکامگی حکومت‌ها انسان‌های بیشماری را از حقوق خود محروم کرده است. سازمان‌های امروزی نیز به‌گونه‌ای دیگر انسان‌ها را تحت سلطهٔ خود قرار می‌دهند و با بهره‌گیری از سازوکارهای مالی، به‌جای تازیانه و شمشیر، حاصل کارشان را به یغما می‌برند و ارزش و اعتبار واقعی‌شان را به هیچ می‌گیرند. بوروکراسی‌ها روزبه‌روز گسترده‌تر شده و با گردآوری و جذب منابع جوامع خود، به صورت هیولاهای سازمانی بر تمامی ابعاد زندگی انسان سایه افکنده‌اند. امروز تمامی وظایف خانواده را سازمان‌ها عهده‌دار شده‌اند و مهار زندگی انسان به دست آن‌ها سپرده شده است. در تهاجم سازمان‌ها، انسان واقعاً موجودی زبون و ناتوان می‌شود که بدون سازمان هیچ حرکتی از او میسر نیست و سازمان‌ها نیز از این نقطه‌ضعف نهایت سوءاستفاده را به عمل می‌آورند و روزبه‌روز بر سلطهٔ خود می‌افزایند.
جنبه‌ای دیگر از روح سلطه‌گری و تسلط‌جویی سازمان‌ها را می‌توانیم در محیط‌های کاری نامناسب، فضاهای آلودهٔ کارگاهی، عدم رعایت بهداشت صنعتی، و عدم توجه به

کرامت انسانی در کار مشاهده کنیم. مثال‌ها و شواهدی متعدد در دست‌اند که چگونه سازمان‌ها برای نیل به اهداف خود بسیاری از اصول اخلاقی را زیر پا می‌گذارند و صرفاً در پی کسب سود و حصول درامد از منطق ارزشی[1] دور می‌شوند.

انسان سازمانی امروز، انسانی درمانده، بیمار و ناتوان شده که در جریان تلاش جنون‌آمیز برای توسعه و پیشرفت مادی آسیب فراوان دیده و زایندگی و خلاقیت و روح بلند انسانی خود را از یاد برده است. در بحبوحهٔ تولید و فروش، فضاهای کار مخاطره‌آمیز شده‌اند و زندگی بسیاری از انسان‌ها در معرض خطر قرار گرفته‌است. به‌عنوان مثال، تولید محصولاتی که از مادهٔ خطرناک آزبست[2] استفاده می‌کنند، سالانه در امریکا موجب مرگ قریب ۵۰ هزار کارگر شده‌است[3] و در سایر کشورها، به‌خصوص کشورهای جهان سوم، به علت عدم آگاهی و پایین‌بودن دانش فنی وضع از این جهت بحرانی‌تر است.

گذشته از مسائل جسمانی ناشی از کار، مسائل روانی نیز جزء ضایعات سازمان‌های قرن ما هستند. مشاغل ساده و تکراری و بی‌معنی که برای افزایش کارایی و بهره‌وری هرچه بیش‌تر از نیروی انسانی طراحی شده‌اند، موجب بروز بیماری‌های روانی و عدم تعادل روحی کارکنان شده‌اند. فشارهای عصبی و استرس‌های شغلی و سازمانی این روان‌پریشی‌ها را تشدید می‌کنند و جنبه‌ای دیگر از عملکرد غیرمنصفانهٔ سازمان‌ها را در ارتباط با کارکنانشان نشان می‌دهند.

شرکت‌های چندملیتی نیز چهره‌ای تازه و قدرتمند از سلطه‌گری سازمان‌ها در عصر ما هستند. این سازمان‌ها با بهره‌گیری از منابع ارزان و فراوان ممالک در حال رشد و امکانات گستردهٔ فنی و فناوری‌های برتر و با گذشتن از مرزها و پذیرفتن ملیت‌های مختلف برای مقاصد خود، روزبه‌روز بر تسلط خود می‌افزایند و در نظام اقتصاد جهانی یکه‌تازی می‌کنند. در زمینهٔ عملکرد شرکت‌های چندملیتی و چگونگی سلطهٔ اقتصادی آن‌ها بر کشورهای جهان، تحقیقات و تتبعات بسیاری وجود دارند که ذکر آن‌ها از حوصلهٔ این نوشته خارج است.

استعارهٔ سازمان به صورت ابزار سلطه، رویه‌ای دیگر از سازمان را به تصویر کشید و چهرهٔ زشت آن را، که باید به‌عنوان یک واقعیت تلخ باید باور شود، به پژوهندگان سازمان نشان داد.

---

۱. برای آشنایی با منطق ارزشی به تکملهٔ انتهای کتاب مراجعه شود.

2. Asbestos

۳. گزارش وزارت کار ایالات متحد در سال ۱۹۸۰، بیانگر آن است که سالانه ۱۰۰ هزار امریکایی در حوادث کاری جان خود را از دست می‌دهند.

سازمان همچون فرهنگ

در این استعاره، سازمان به‌عنوان یک پدیدهٔ فرهنگی در نظر گرفته شده است و خواص و ویژگی‌های فرهنگ در آن جست‌وجو می‌شود. اگر فرهنگ را الگویی از ارزش‌ها، باورها، آداب، سنت‌ها، دانش، زبان، جهان‌بینی، تلقی‌ها، نگرش‌ها، و نحوهٔ زندگی مردمان در هر جامعه فرض کنیم، سازمان نیز یک خرده‌فرهنگ یا جزءفرهنگ خواهد بود. هر سازمان دارای یک فرهنگ خاص است که اگرچه از فرهنگ جامعه نشأت گرفته، اما خصوصیات سازمان نیز بر آن اثر نهاده و یک فرهنگ ویژه ایجاد کرده است. فرهنگ هر سازمان مینیاتوری از فرهنگ جامعه است، اما دقیقاً فرهنگ جامعه نیست. درون سازمان درست همانند یک جامعه، هنجارهای رفتاری خاصی حاکم است. ارزش‌ها و معیارهای ویژه‌ای وجود دارند و باورها و تلقی‌هایی مشخص نسبت به امور در جریان‌اند.

فرهنگ سازمانی را به گونه‌های متفاوت، اما مفهومی تقریباً واحد توصیف کرده‌اند. در یکی از تعاریف، فرهنگ سازمانی را عبارت از الگوی عمومی رفتارها، باورها، و تلقی‌های مشترک و جمعی و ارزش‌هایی، که اکثر اعضای سازمان در آن سهیم و شریک‌اند، دانسته‌اند. فرهنگ سازمان را می‌توانیم در رفتار، زبان، اندیشه، و اهداف اعضای سازمان مشاهده و تبلور آن را در روش‌ها و قوانین و رویه‌های سازمان احساس کنیم[1]. در تعریفی دیگر، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک سلسله مفاهیم مشترک، باورهای یکسان، نمادها، و آداب و رسومی بیان شده است که در طول زمان شکل گرفته‌اند و موجب انسجام و همبستگی گروهی در سازمان هستند.[2]

اگرچه در هر سازمانی یک فرهنگ سازمانی ویژه غالب است، اما در آن فرهنگ ممکن است فرهنگ‌های فرعی دیگری نیز موجود باشند، بدین ترتیب که گروه‌ها و طبقات خاص در سازمان ممکن است دارای فرهنگ‌هایی متمایز از یکدیگر باشند. مثلاً طبقهٔ کارگران، فرهنگی متمایز از طبقهٔ مهندسان داشته باشند یا گروه‌های غیررسمی فرهنگی متفاوت با گروه‌های رسمی از خود بروز دهند.

همان‌طور که در تعریف فرهنگ سازمانی اشاره شد، فرهنگ هر سازمان را می‌توانیم در عملکرد کارکنان آن و حیات گروهی و جمعی سازمان مشاهده کنیم. فرهنگ سازمان در

---

1. H. Koontz & H. Weihrich, *Essentials of Management*, N.Y.: Mc Graw Hill Co. 1990, p. 206.
2. L. Smirich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly 28* (3), p. 339.

ساختار، قوانین، خط‌مشی، اهداف، شرح مشاغل، و نحوهٔ انجام مأموریت‌های آن تبلور می‌یابد ولی این انسان‌ها هستند که به آن روح می‌بخشند و درواقع آن را ایجاد می‌کنند.

فرهنگ سازمانی وسیله‌ای است که برخورد ما با مسائل سازمانی را تسهیل می‌کند و نحوهٔ تعبیر و تفسیر ما از رویدادهای اطرافمان را شکل می‌دهد، فرهنگ آن‌چنان با روح و اندیشهٔ ما عجین می‌شود که هر رفتار و گفتار و پنداری از آن رنگ می‌پذیرد و جهت می‌گیرد. خلاصه آن‌که هرچه می‌کنیم، یا می‌اندیشیم، و می‌گوییم صبغه‌ای از فرهنگ در خود دارد.

بدین ترتیب برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادی است. برای انجام هرگونه اقدامی در سازمان، توجه به فرهنگ امری ضروری است، زیرا با اهرم فرهنگ به‌سادگی می‌توانیم انجام تغییرات را تسهیل کنیم و به جهت‌گیری‌های جدید در سازمان شکل دهیم، حتی در بعضی از تعاریف برای بیان تغییرات برنامه‌ریزی‌شده، به تغییر فرهنگ و رفتار سازمانی اشاره شده‌است. علاوه‌بر نقش فرهنگ در ایجاد تغییر، برای غلبه بر نگرانی‌ها، اضطراب‌ها، و فشارهای شغلی و حرفه‌ای در سازمان نیز می‌توانیم به عامل فرهنگ تمسک جوییم و با شناخت و احاطه بر آن، این ضایعه را تسکین دهیم. برای شناخت فرهنگ و ادراک آن باید در سازمان زندگی و فرهنگ سازمانی را احساس کنیم، اما نباید آن‌قدر در فرهنگ سازمانی غرق شویم که از شناخت درست آن ناتوان بمانیم. به عبارت دیگر در ادراک فرهنگ سازمانی باید آن‌قدر به سازمان نزدیک باشیم که ظرایف فرهنگی را به‌درستی دریابیم و آن‌قدر از آن دور باشیم که بتوانیم همهٔ جوانب آن را همچون نظاره‌گری خارجی حس و درک کنیم.

سازمان‌ها را می‌توانیم از طریق فرهنگ‌هایشان بازشناسیم و خصوصیات و ویژگی‌های درونی آن‌ها را به‌وضوح دریابیم. یکی از نویسندگان[1] چهار نوع فرهنگ را در سازمان‌ها نام برده و برای هر کدام ویژگی‌هایی را برشمرده است. جدول ۲-۱. این فرهنگ‌ها و خصوصیات آن‌ها را نشان می‌دهد.

استعارهٔ سازمان همچون فرهنگ، ریشه‌های فرهنگی و ارزشی رفتارهای سازمانی را مشخص می‌سازد و مفاهیم و اندیشه‌های مشترک در مجموعه‌های سازمانی را نشان می‌دهد. این استعاره، تعبیر و تفسیر و تجزیه و تحلیل عمیق عملکردهای سازمانی را برای ما امکان‌پذیر و رابطهٔ سازمان و جامعه را از جهت فرهنگ و ارزش‌ها به صورتی واضح و روشن

---

1. Robert E. Quinn, "The Transformation of Organizational Cultures" in: P. J. Frost and Others, *Organizational Culture*, N.Y.: SAGE, 1985, pp. 326-327.

متغیرهای سازمانی / انواع فرهنگ‌های سازمانی	فرهنگ عقلایی	فرهنگ ایدئولوژیک	فرهنگ توافق و مشارکت	فرهنگ سلسله‌مراتبی
هدف سازمان	تحقق اهداف سازمانی مشخص	تحقق اهداف گسترده و رسالت‌های سازمان	بقای گروه	اجرای فرامین و دستورات
معیار عملکرد	بازدهی و راندمان سازمان	حمایت خارج از گروه	اتفاق و انسجام	کنترل و ثبات
مرجع اختیار	رئیس	رهبر کاریزما[1]	عضویت در گروه	قوانین و مقررات
منبع قدرت	شایستگی	ارزش‌ها	منابع غیررسمی	دانش فنی
نحوهٔ تصمیم‌گیری	عقلایی	قضاوتی	مشارکتی	سلسله‌مراتبی
سبک رهبری	هدایتی و هدف‌مدار	فردی و مخاطره‌پذیر	حمایتی و دوستانه	محافظه‌کارانه
شیوهٔ پیروی و قبول	براساس قرار و پیمان با سازمان	تعهد به ارزش‌ها	تعهد به گروه	سرپرستی و کنترل
معیار ارزشیابی اعضا	بازدهی ملموس	شدت تلاش‌ها	کیفیت روابط	ملاک‌های رسمی
انگیزش	توفیق	رشد	صمیمیت و همبستگی	امنیت

جدول ۲ـ۱. چهار نوع فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های آن‌ها

ترسیم می‌کند. از این‌رو این استعاره نیز چون سایر استعاره‌ها گویای سطحی از سطوح متفاوت سازمان است و در توصیف و تعریف کامل سازمان نقشی مؤثر دارد.

سازمان به‌مثابهٔ یک نظام سیاسی

از آن جایی که در پاره‌ای از نظریه‌ها و نظریات سازمانی بحث نفوذ، قدرت و تعارض پیش کشیده و سازمان به‌عنوان یک نظام سیاسی مطرح شده است، استعارهٔ نظام سیاسی در تشریح و توصیف سازمان معقول به نظر می‌رسد. در این استعاره تلاش بر آن است تا زندگی سیاسی سازمانی شناخته و جنبه‌های ناشناختهٔ سازمان شناسایی شوند. سازمان‌ها از جهاتی بسیار همانند حکومت‌ها هستند و از این‌رو می‌توانیم آن‌ها را به نظام سیاسی تشبیه کنیم.

1. Charisma

سازمان‌ها همانند حکومت‌ها برای ادارهٔ افراد از شیوه‌های مختلف استفاده می‌کنند. مثلاً در سازمان‌ها می‌توانیم مدیریتی مستبدانه را مشاهده کنیم که تصمیمات در دست یک فرد به نام مدیر است و او منابع، اموال، و اعضای سازمان را کنترل می‌کند. در سازمان دیگری ممکن است حکومت فناوران غالب باشد و افراد حرفه‌ای نقش تعیین‌کننده داشته باشند و سازمانی به حکومت اداری و دیوان‌سالاری تن داده باشد. سازمان‌هایی نیز یافت می‌شوند که مدیران آن‌ها را اعضای سازمان انتخاب می‌کنند و نظر کارکنان به درجات مختلف در تعیین و انتصاب مدیران و اتخاذ تصمیمات سازمانی مؤثر است.

مسائلی چون اهداف، منافع، تعارض، و قدرت در استعارهٔ سیاسی نقشی عمده ایفا می‌کنند. سازمان‌ها و افراد موجود در آن‌ها منافع و اهدافی متفاوت را دنبال می‌کنند و تضاد بین این منافع در سازمان موجب تعارض و کشمکش می‌شود. سازمان به کمک عامل قدرت می‌کوشد تا از تضادها به نحوی مؤثر بهره بگیرد و آن‌ها را به سوی اهداف هدایت کند. به‌کارگیری عامل قدرت برای سامان‌دهی امور و فعالیت‌ها در سازمان شکل سیاسی آن را ترسیم می‌کند و به استعارهٔ سیاسی مفهوم می‌بخشد.

قدرت را توانایی وادارساختن یا ترغیب فرد به انجام کاری که در غیر آن صورت به انجام آن نمی‌پرداخت تعریف کرده‌اند. منابع قدرت می‌توانند متنوع و گوناگون باشند که از آن جمله می‌توانیم به منابع زیر اشاره کنیم:

- اختیارات رسمی؛
- کنترل منابع کمیاب؛
- استفاده از قوانین و مقررات سازمان؛
- اثرگذاری و نفوذ بر تصمیمات سازمانی؛
- کنترل اطلاعات؛
- کنترل ارتباطات سازمان با محیط؛
- توانایی مقابله با عدم اطمینان‌های موجود در محیط و سازمان؛
- در اختیار داشتن ابزارهای فنی و فناورانه؛
- کنترل و نفوذ بر سازمان غیررسمی؛
- کنترل سازمان‌های مخالف؛
- توانایی استفاده از نمادها و نمادهای فرهنگی؛
- توانایی درک شرایط و موقعیت‌های موجود.

اختیارات رسمی، از منابع مهم قدرت سازمانی‌اند. فرد با قرارگرفتن در مقام سازمانی واجد اختیاراتی رسمی می‌شود که به او قدرت می‌دهند تا اجرای دستوراتی را در سازمان به وسیلهٔ کارکنان تحقق بخشد و از انجام برخی امور جلوگیری کند. در عصر ما، قدرتِ ناشی از اختیارات رسمی متداول‌ترین نوع قدرت در سازمان‌هاست.

سازمان‌ها یا افرادی در جهان هستند که منابعی کمیاب و موردنیاز در اختیار دارند و همین مالکیت منابع و امکانات، منشاء قدرت آن‌هاست. سازمان‌ها برای ادامهٔ حیات و تحقق اهدافشان به منابع مادی و انسانی نیاز دارند. این منابع به صورت مواد، کالا و خدمات و تخصص‌های گوناگون در اختیار سازمان‌ها و افرادی هستند که به علت مالکیت آن منابع صاحب قدرت شده و سایر سازمان‌ها یا افراد، نیازمند آن‌ها هستند. واحدهای بودجه و اعتبار در سازمان‌ها و در سطح سازمان‌های دولتی به‌عنوان واحدهایی که توزیع منابع را در کنترل خود دارند، قدرتی محسوس از خود نشان می‌دهند و متخصصان اتمی یا علوم فضایی به علت نادربودن نوع تخصصشان از قدرتی بالا برخوردارند.

قوانین و مقررات در سازمان برای تسهیل انجام امور وضع شده‌اند، اما برخی اوقات از آن‌ها برای مقاصد دیگر نیز استفاده می‌شود و مدیران یا اعضای سازمان با ابزار قانون نظرات و مقاصد شخصی خود را به کرسی می‌نشانند. در چنین وضعیتی قوانین و مقررات منشاء قدرت می‌شوند، البته در صورتی که از مقررات به‌طور رسمی استفاده شود منشاء قدرت همان اختیارات رسمی است که قبلاً بدان اشاره شد، اما در این حالت از قوانین به‌طور غیررسمی و با هدف شخصی استفاده می‌شود و به عبارت ساده از قانون برای ایجاد قدرت سوءاستفاده به عمل می‌آید.

افرادی در سازمان، قدرت خود را از نفوذشان بر تصمیمات به‌دست می‌آورند. این‌گونه افراد به علت داشتن تخصص، در اختیار داشتن اطلاعات، نفوذ کلام، نزدیکی به مقامات تصمیم‌گیرنده و خصوصیات فردی بر تصمیمات سازمانی اثر می‌گذارند و از این طریق دارندهٔ قدرت محسوب می‌شوند. در اختیار داشتن اطلاعات در این زمینه بسیار مهم است، زیرا سازمان‌ها برای تصمیم‌گیری و انتخاب راه درست به اطلاعات نیاز دارند و کسانی که اطلاعات را در اختیار دارند به این جهت دارای قدرت‌اند.

کنترل اطلاعات و دانش، حتی اگر خود ما واجد آن‌ها نباشیم نیز، می‌تواند منشاء قدرت به‌شمار آید. بدین ترتیب که افرادی ممکن است بدون آن‌که خود صاحب اطلاع و تخصص باشند، کنترل منابع اطلاعاتی را در اختیار داشته باشند و بتوانند به شما اجازهٔ استفاده از آن

را بدهند یا از استفادهٔ شما ممانعت به عمل آورند که در هر حال نشان‌دهندهٔ قدرت آن‌هاست.

امروز در مباحث مدیریت، موضوعی جدید تحت عنوان مدیریت مرزهای سازمان[1] مطرح شده است که به ادارهٔ روابط بین سازمان و محیط خارجی آن اشاره دارد. در مدیریت مرزهای سازمان، ارتباطات مختلف سازمان با محیطش از قبیل ارتباطات اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، و فنی مورد ملاحظه و بررسی قرار می‌گیرد و چگونگی ارتباطات معین می‌شود. کسانی که در اداره و ایجاد این ارتباطات نقش دارند و سازمان را با محیط خارجی پیوند می‌دهند از قدرتی خاص برخوردارند. آن‌ها از دانش و اطلاعاتی در مورد سازمان‌ها و افرادی که برای سازمان نقش کلیدی دارند، برخوردارند و نحوهٔ برقراری ارتباط و نفوذ بر آنان را می‌دانند و همین امر به آن‌ها قدرت می‌بخشد. همان‌گونه که در بخش‌های قبل اشاره شد، سازمان‌ها به‌عنوان یک سیستم باید با سایر سیستم‌ها مرتبط باشند و کسانی که این ارتباط را ایجاد و اداره می‌کنند مسلماً در سازمان افرادی قدرتمندند، این افراد ممکن است مدیر باشند یا در مشاغلی دیگر چون بازاریابی، فروش، و روابط عمومی خدمت کنند.

منابع دیگری نیز برای قدرت موجودند، مثلاً قدرت فرد یا سازمان ممکن است ناشی از توانایی وی در مقابله با عدم اطمینان‌های موجود در محیط و سازمان باشد یا منشاء قدرت ممکن است به جهت در اختیارداشتن فناوری و ابزارهای فنی و صنعتی باشد.

قدرت ناشی از کنترل سازمان‌های غیررسمی نیز درخور اهمیت است. کسانی در سازمان وجود دارند که بر سازمان‌ها، شبکه‌ها، و تشکل‌های غیررسمی سازمان کنترل دارند و قدرت خود را از این منبع اخذ می‌کنند، کنترل سازمان‌های مختلف و داشتن ارتباط با آن‌ها نیز می‌تواند منشاء قدرت به‌شمار آید.

مدیران و سرپرستان موفق در سازمان، کسانی هستند که فرهنگ و ارزش‌های کارکنان و مشتریان را می‌شناسند و ضمن حرمت‌نهادن به آن‌ها اعمال و رفتار خود را با ایشان تطبیق می‌دهند. استفاده از نمادهای فرهنگی در سخنرانی‌ها، مراسم سازمانی، و روابط اجتماعی مدیران با کارکنان و اَرباب رجوع می‌تواند نقطهٔ قوت و قدرت آن‌ها باشد.

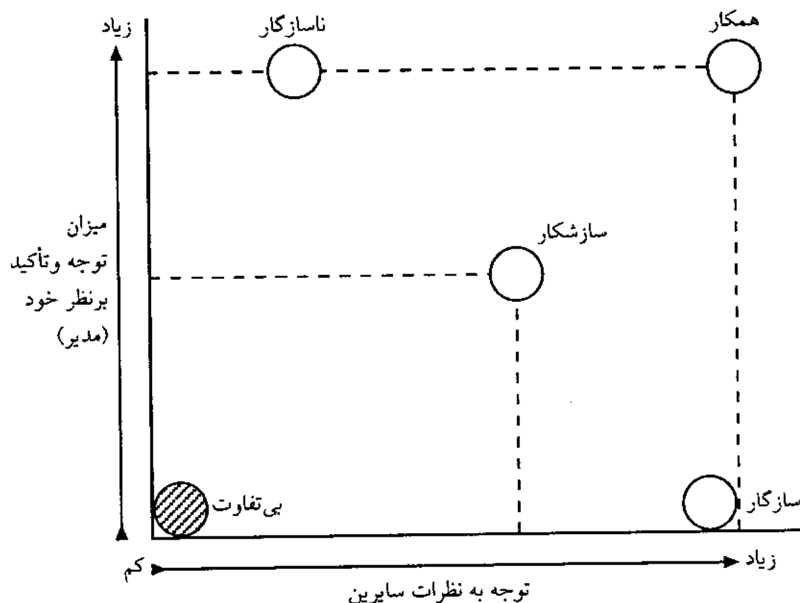
سرانجام باید به این نکته اشاره کنیم که تمامی آنچه به عنوان منابع قدرت ذکر شد، تابع شرایط و موقعیت‌هاست و در بستر زمان و مکانِ خاص، معنی و اثر پیدا می‌کند. از این‌رو

1. Boundary management

یکی از مهم‌ترین منابع قدرت، شناخت و درک صحیح موقعیت و شرایط است که به مدیر قدرت و توانایی می‌بخشد و او را در بهره‌گیری از سایر منابع یاری می‌دهد.

در استعارهٔ سیاسیِ سازمان، تعارض موضوعی قابل اهمیت است و مدیر باید بداند که حل و هدایت تعارض‌های ناشی از نظرات و اهداف متفاوت کارکنان و سرپرستان و مشتریان با اهداف سازمان از تکالیف اصلی اوست. برای هدایت تعارض سبک‌هایی مختلف توصیه شده است که به توضیح یکی از آن‌ها می‌پردازیم. در این مدل، مدیر بر اساس دو معیار «توجه به نظرات گروه مخالف» و «تأکید بر نظرات خود» می‌تواند پنج سبک را در ادارهٔ تعارض پیش گیرد. نمودار ۶-۱. نشان‌دهندهٔ این سبک‌هاست. زمانی که مدیر در تعارض نه به نظر افراد توجه می‌کند و نه به دنبال نظر خود می‌رود، حالتی بی‌تفاوت پیدا می‌کند و تعارض را نادیده می‌گیرد. زمانی‌که تعارض امری جزئی و پیش‌پاافتاده است یا مدیر می‌خواهد از شور و هیجان افراد کاسته شود، این سبک قابل استفاده است. در سبک سازشکار، مدیر به مذاکره می‌پردازد و سعی می‌کند با دادن برخی امتیازات و گرفتن بعضی امتیازات مسئله را حل کند. این سبک، هنگامی که طرف مقابل دارای قدرت برابر است و یا برای مسائل پیچیده نیازمند یک راه‌حل موقتی و سریع هستیم، مناسب است. در سبک سازگار، مدیر خود را تسلیم نظر گروه مخالف می‌کند. این سبک، زمانی ثمربخش است که مدیر دریابد نظر او درست نیست یا بخواهد برای موضوع بعدی امتیازی از طرف مقابل بگیرد، و یا زمانی که هماهنگی و وحدت برای سازمان حیاتی باشد.

سبک ناسازگار یا رقابتی، وضعیتی برنده و بازنده به وجود می‌آورد و مدیر از قدرت خود برای سرکوب‌کردن طرف مقابل استفاده می‌کند. این سبک در حالات اضطراری و برای برقراری ضوابطی که مورد علاقهٔ افراد نیست ولی برای سازمان مهم است، و همچنین به‌منظور برخورد با افرادی که از موقعیت خود برخلاف اهداف سازمان استفاده می‌کنند، کاربرد مؤثر دارد. سبک همکار نشان‌دهندهٔ بلوغ سازمان است و مدیر و طرف مقابل نیروهایشان را در یک راستا به کار می‌گیرند تا به راه‌حل مناسب برسند و می‌کوشند راه‌حلی را جست‌وجو کنند که نظرات هر دو طرف را دربر داشته باشد. این سبک در شرایطی که می‌خواهیم روح همکاری در سازمان ایجاد کنیم، از افراد با نگرش‌های متفاوت در جهت اهداف سازمان بهره بگیریم، تجربه‌های خود را به یکدیگر بیاموزیم، و به راه‌حلی تلفیقی برسیم، کاربرد دارد.



شکل ۶ـ۱. سبک‌های ممکن مدیریت در حالت تعارض

در استعارهٔ سیاسی، سازمان را به صورت نظامی تجسم کردیم که قدرت‌های مختلف در آن در برابر یکدیگر قرار دارند و وجهی دیگر از منشور سازمان را در دادوستدهای مبتنی‌بر قدرت بازشناختیم.

سازمان، پدیده‌ای کثیرالوجه

همان‌گونه که در آغازِ این مبحث ذکر شد، سازمان پدیده‌ای کثیرالوجه است که سطوح و رویه‌ها و زوایایی بیشمار دارد. برای شناختن کامل آن نباید به توصیف و تبیین یک وجه بسنده و خطایی را که برخی از مکاتب مدیریت مرتکب شدند، تکرار کنیم. استعاره‌های گوناگون می‌توانند این وجوه را به ما بشناسانند و تصویری کامل از سازمان ارائه دهند.

اکنون که استعاره‌های مختلف گفته شدند، به‌خوبی می‌توانیم دریابیم که سازمان برای ما روشن‌تر و واضح‌تر نمایان شده است. استعارهٔ ماشینی، رویهٔ مادی و مکانیکی سازمان را تصویر کرده و روابط رسمی و خشک آن را به ما نشان داده است. استعارهٔ زیستی چهرهٔ زنده

و انسانی سازمان را تصویر کرده و حیات سازمانی را همانند حیات موجودات زنده پی گرفته است. استعارهٔ سازمان به‌مثابهٔ مغز، الگوبرداری‌های سازمان از سازوکار مغز را در عملکردهای سازمانی توصیف کرده است. تغییرپذیری و دگرگون‌شدن سازمان‌ها نیز در استعارهٔ سازمان به‌عنوان پدیده‌ای تغییرپذیرنده بیان شده‌است. رویه‌های فرهنگی و سیاسی سازمان در دو استعاره بیان شده‌اند و استعارهٔ سازمان، به‌مثابهٔ زندانی برای روح، دام‌هایی را که در راه ادراک افراد سازمان از واقعیت‌ها گسترده شده‌اند، توصیف و به‌عنوان ابزاری برای سلطه، چهرهٔ زشت سازمان را آشکار کرده است.

این استعاره‌ها هر کدام وجهی از سازمان را توصیف کرده، و به‌طور مجرد، به بیان یک سطح از سطوح سازمان پرداخته‌اند و ما برای شناخت جامع و همه‌جانبهٔ سازمان، لازم است آن‌ها را در یک مجموعهٔ کلی ببینیم و با توجه به روابط درونی آن‌ها را وحدت بخشیم. اما نکتهٔ مهم در این‌جا، تناقض و تضاد برخی از این استعاره‌هاست که ممکن است درک درست سازمان را با مانع مواجه سازد. برای غلبه بر این مشکل باید در نظر داشته باشیم که تحلیل سازمان به کمک استعاره‌ها یک عمل مکانیکی با چارچوبی غیر قابل انعطاف نیست، بلکه عملی پویا و زنده با ساختاری انعطاف‌پذیر است. در طرح تحلیلیِ ما ممکن است سازمان دارای دو وجه کاملاً متضاد، یا از جهت یا جهاتی بسیار قوی‌تر از سایر جنبه‌ها باشد که در آن صورت باید از استعاره‌های مرتبط برای شناخت وجوه متضاد یا مشابه استفاده کنیم. به عبارت ساده‌تر، از آن‌جا که هر سازمانی ممکن است دارای وجه یا وجوهی پررنگ‌تر از سایر وجوه باشد، باید آن وجوه غالب شناخته و به کمک استعاره‌های مربوط نحوهٔ برخورد و راهبردهای مدیریتی طراحی شوند. برای آن‌که سازمان را به‌عنوان یک محقق به‌درستی بشناسیم و در نقش یک مدیر به‌درستی اداره کنیم، باید در مورد زوایا و رویه‌های مختلف آن آگاهی و بصیرت کافی داشته باشیم و در این راه، استعاره‌ها ابزار کاری مفید و مؤثری برای ما هستند. قدرت تخیل و خلاقیت ذهنی نیز در این میان نقشی تعیین‌کننده دارد زیرا به کمک ذهن خلاق است که می‌توانیم استعاره‌ها و تمثیل‌ها را با سازمان مطابقت دهیم و تجربه‌های خارجی در مورد آن را با استعاره‌هایی که در ذهن ما هستند سازگار کنیم و به تصویر کامل و واقعی از سازمان دست یابیم.

طبقه‌بندی موضوعی نظریه‌های سازمان و مدیریت

طبقه‌بندی‌های دیگری نیز از جهت موضوعی برای بیان و توصیف نظریه‌های مدیریت و

سازمان صورت پذیرفته‌اند که از آن جمله می‌توانیم به طبقه‌بندی رابرتز و سایرین[1] اشاره کنیم. نویسندگان مذکور جریان‌های فکری‌ای را در مطالعات سازمانی ارائه می‌دهند که در آن‌ها دیدگاه‌های صنعتی و سازمانی، عوامل انسانی، روان‌شناسی اجتماعی، و جامعه‌شناسی وجود دارند. طبقه‌بندی رابرتز و سایرین کوششی است در جهت آن‌که نظریه‌های مدیریت با توجه به موضوع و ماهیتشان و صرف‌نظر از مسیر تاریخی طبقه‌بندی و ارائه شوند. جدول ۳ـ۱. دیدگاه‌های چهارگانه و خصوصیات آن‌ها را به‌طور تفصیلی نشان می‌دهد.[2]

در این فصل، ضمن مروری تاریخی بر چگونگی شکل‌گیری نظریه‌های سازمان و مدیریت، تقسیم‌بندی‌های موضوعی نظریه‌ها نیز مطرح و توصیف شدند، اما سیر تحولات مدیریت همچنان ادامه دارد و هر روزی که می‌گذرد نظریه‌ای نو و تازه پا به عرصهٔ وجود می‌نهد. در این ایام نظریهٔ سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی که همچون انسان‌ها می‌آموزند و رخدادها را تجربه می‌کنند، در میان نظریه‌ها خودنمایی می‌کند و به‌زعم گروهی این سازمان‌ها، سازمان‌های کامیاب امروز و فردا خواهند بود. نظام‌های هوشمند و متخصص پا در جای پای کارشناسان و خبرگان باریک‌اندیش نهاده و آدم‌واره‌ها مسائلی جدید را در روابط انسانی به میان آورده‌اند. به قول دراکر[3] امروز کارِ دانشی[4] جای کار یَدی دوران قدیم مدیریت را گرفته است و باید به نظریه‌های کلاسیک از دیدگاهی دیگر نگریست. در این دنیای متغیر و متحول که تغییرات شتابنده همهٔ ابعاد زندگی انسان را احاطه کرده‌اند، نظریهٔ نظم غایی یا نظم در بی‌نظمی به‌گونه‌ای دیگر ناشناخته‌ها را مطرح ساخته و در هر آنچه دگرگونی‌های بی‌نظم است، نظمی غایی را مشاهده‌پذیر کرده است.[5] به هر تقدیر، پویایی علم ایجاب می‌کند تا برای این دوران و سال‌های آتی، که مسلماً دربرگیرندهٔ نیازها و شرایطی جدید است، نظریه‌هایی تازه و بدیع طراحی و تدوین شود.

---

1. Roberts & Holin & Rousseau
2. K. Roberts, C. L. Colin & D. M. Rousseau, *Developing an Interdisciplinary Science of Organization*, San Francisco: Jossey-Bass 1978, pp. 30-31.
3. Drucker
4. knowledge work
5. James Gleick, *Chaos, Making a New Science*, London: Abacus, 1993.

دیدگاه‌ها / عوامل	دیدگاه صنعتی-سازمانی	دیدگاه عوامل انسانی	دیدگاه روان‌شناسی اجتماعی	دیدگاه جامعه‌شناسانه
واحد تجزیه و تحلیل	وظایف	فرد	گروه و فرد در گروه	گروه و سازمان
متغیرهای مستقل	خصوصیات فردی مثل سن و جنسیت و شخصیت	مهارت‌های شغلی، خصوصیات ذهنی، عوامل محیط کاری	نظرات فرد و رفتارهای او، روحیهٔ گروهی	خصوصیات گروه مانند نقش‌ها خصوصیات سازمان مانند ساخت و اندازه
متغیرهای وابسته	رضایت و رفتارهایی مثل غیبت، خروج از خدمت و عملکرد شغلی	کارایی عملیاتی	ادراکات و نظرات فردی و رفتارها	متغیرهای فردی در ارتباط با سازمان که در اثربخشی سازمان، خروج خدمت، و... منعکس‌اند
عوامل مورد سنجش	واکنش‌ها، طرز تلقی‌ها و ادراکات فرد	خصوصیات شغلی	رفتارها و ادراکات و نظرات فرد و گروه	متغیرهای سازمانی و گروهی
نقش فرد	متغیرهای فردی برای پیش‌بینی رفتارهای فردی به‌کار گرفته می‌شوند.	مهارت‌های فردی در انجام وظیفه مدنظر قرار دارند، اما عوامل روانی مانند انگیزش موردنظر نیستند.	خصوصیات فردی به صورت یک مجموعه برای توصیف فرایندهای گروهی به کار گرفته می‌شوند. رفتارهای فردی و نظرات آن‌ها ناشی از زندگی در گروه‌ها هستند.	تفاوت‌های فردی در پاسخ‌های افراد مورد ملاحظه قرار نمی‌گیرند، اگرچه خصوصیات آن‌ها به صورت مجموعه برای توصیف ترکیب سازمان با گروه به کار می‌رود.
نقش وظیفه	ادراک فرد از وظایف ارزیابی می‌شود.	خصوصیات شغلی به عنوان شاخص‌های مهم کارایی مورد مطالعه قرار می‌گیرند	به‌طور خاص مطالعه نمی‌شود.	تنها به‌عنوان عاملی در ارتباط با فناوری کار گروهی یا سازمانی مطالعه می‌شوند.
مرزبندی بین آنچه بررسی می‌شود و آنچه بررسی نمی‌شود	مطالعهٔ پاسخ‌ها و ادراکات فرد از محیط کاری وی مستقل از اهداف سازمانی است.	مطالعهٔ خصوصیات وظیفه‌ای و مهارت‌های فردی مستقل از تفاوت‌های فردی در انگیزش و ادراک و خصوصیات سازمانی صورت می‌گیرد.	مطالعهٔ متغیرهای فردی و گروهی مستقل از وظیفه و خصوصیات سازمانی است.	مطالعهٔ متغیرهای گروهی و سازمانی مستقل از پاسخ‌های فردی است.
نقش گروه	ادراکات ویژگی‌های گروهی ارزیابی می‌شوند.	تنها در زمانی بررسی می‌شود که وظایف مرتبط با هم به وسیلهٔ یک گروه انجام گرفته باشند.	گروه به‌عنوان عامل مهم در رفتار و نظرات فردی، روحیه و عملکرد گروهی بررسی می‌شود.	فرایندهای گروهی به عنوان اساسی در ساختار سازمانی مطالعه می‌شوند.
نقش سازمان	عوامل سازمانی مانند فضای سازمانی و اهداف آن از دید فرد مطالعه می‌شوند.	تنها عوامل مستقیم مؤثر بر تولید مانند فناوری مطالعه می‌شوند.	سازمان به‌طور خاص مطالعه نمی‌شوند مگر در ارتباط با گروه.	سازمان‌ها به‌عنوان موجودیتی متشکل از گروه‌ها در نظر گرفته می‌شوند که به جریان‌های درونی و بیرونی واکنش نشان می‌دهند.

جدول ۳ـ ۱. دیدگاه‌های چهارگانه و خصوصیات آن‌ها

۲

برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی جامع[۱] (استراتژیک)

در سال‌های اخیر توجه نسبت به برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک، به‌طور روزافزون افزایش یافته و تنها راه اثربخشی و کارامدی مدیران، در بهره‌گیری از این شیوهٔ برنامه‌ریزی جست‌وجو شده‌است. نویسندگان و اندیشمندان مدیریت هر کدام تعریفی خاص از این نوع برنامه‌ریزی ارائه داده‌اند که شاید بتوانیم همهٔ آن‌ها را در این تعریف خلاصه کنیم: با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی، برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت‌بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت. البته باید یادآور شویم که برنامه‌ریزی استراتژیک قبل از آن‌که یک تکنیک و فن باشد یک نحوهٔ تلقی و باور است که مدیران را به تفکر درازمدت و آینده‌نگری و پیش‌بینی افق‌های دور ترغیب می‌کند. در سازمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد، بستری مناسب برای رشد و نضج برنامه‌ریزی استراتژیک وجود نخواهد داشت.

خصوصیات برنامه‌ریزی استراتژیک

۱. برنامه‌ریزی جامع، انعکاسی از ارزش‌های حاکم بر جامعه است. جهان‌بینی ها، اعتقادها، و سنت‌های جامعه در برنامه‌ریزی جامع منعکس می‌شوند.
۲. برنامه‌ریزی جامع معطوف به پرسش‌های اصلی و مسائل اساسی سازمان‌هاست.

---

۱. برنامه‌ریزی جامع (Comprehensive)، استراتژیک (strategic)، یا راهبردی عناوینی گوناگون برای یک مفهوم‌اند.

پرسش‌هایی از قبیل «برنامه‌های امروز سازمان چه هستند و برنامه‌های آتی چه باید باشند؟» «امروز کجا هستیم و جهت‌گیری‌های آینده چه هستند؟» «امکانات و منابع سازمان در آینده چه وضعیتی دارند و باید مصروف چه اهدافی شوند؟»... در برنامه‌ریزی جامع مطرح می‌شوند.

۳. برنامه‌ریزی جامع با مطرح‌ساختن اهداف بلندمدت و تبیین رسالت‌های سازمان، مدیران را در انجام فعالیت‌هایشان همجهت و هماهنگ می‌سازد.

۴. برنامه‌ریزی جامع دارای دید درازمدت است و افق‌هایی دورتر را در سازمان مطرح می‌سازد. برنامه‌ریز در این نوع برنامه‌ریزی به آینده‌های دور می‌اندیشد و می‌کوشد تا موقعیت سازمان را در بلندمدت ترسیم کند.

۵. برنامه‌ریزی جامع، عملیات و اقدامات سازمان را در دوره‌های زمانی بالنسبه طولانی هماهنگ می‌کند و به آن‌ها پیوستگی و انسجام می‌بخشد.

۶. برنامه‌ریزی جامع در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرد، زیرا در این سطح است که تقریباً به‌گونه‌ای همه‌جانبه اطلاعات لازم در مورد امکانات و منابع سازمان و انتظارات و توقعات از آن متمرکزاند.

۷. برنامه‌ریزی جامع، فراگیر است و برنامه‌های عملیاتی سازمان را دربرمی‌گیرد و به آن‌ها جهت می‌بخشد.

۸. برنامه‌ریزی جامع امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی سازمان را مدنظر دارد و پیش‌بینی‌های خود را با توجه به آن‌ها انجام می‌دهد.

وجوه افتراق برنامه‌ریزی جامع و برنامه‌ریزی عملیاتی

همچنان‌که اشاره شد، برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک چارچوب و اساسی به‌دست می‌دهد که عملیات و برنامه‌های حزبی سازمان را شکل می‌دهد و به آن‌ها جهت می‌بخشد. برنامه‌ریزی جامع با خصوصیت فراگیربودنش برنامه‌های حزبی سازمان را دربرمی‌گیرد و آن‌ها را هماهنگ می‌سازد. برای روشن‌ترشدن مفهوم برنامه‌ریزی جامع بی‌مناسبت نیست به تفاوت‌های این نوع برنامه‌ریزی با برنامه‌ریزی عملیاتی، که درواقع سطح دوم برنامه‌ریزی است، اشاراتی بشود:

ـ اصولاً برنامه‌ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایهٔ سازمان انجام می‌شود، درحالی‌که برنامه‌ریزی جامع در سطوح عالی شکل می‌گیرد.

ـ تأکید برنامه‌ریزی عملیاتی بر کارایی و بازدهی[1] است، درحالی‌که برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک به اثربخشی[2] نظر دارد. در اثربخشی منظور تعیین هدف‌های اصلی و اساسی و دستیابی به آن‌هاست، اما در کارایی غرض آن است که به هدف‌های تعیین‌شده با حداکثر بازدهی برسیم. به تعبیر یکی از صاحب‌نظران مدیریت[3]، در برنامه‌ریزی جامع با هدف اثربخشی می‌کوشیم تا کارهای درست را انجام دهیم[4] (هدف‌های صحیح را انتخاب کنیم)؛ درحالی‌که در برنامه‌ریزی عملیاتی با هدف کارایی تلاش در این است که کارها به‌درستی انجام پذیرند.[5]

ـ در برنامه‌ریزی عملیاتی بیش‌تر بر منافع فعلی سازمان تأکید می‌شود، در برنامه‌ریزی جامع توجه به منافع آتی است. به عبارت دیگر، دید برنامه‌ریزی عملیاتی کوتاه‌مدت و دید برنامه‌ریزی جامع بلندمدت است. در برنامه‌ریزی عملیاتی منابع و امکانات موجود سازمان در نظر گرفته می‌شوند، درحالی‌که در برنامه‌ریزی جامع به منابع و امکانات آیندهٔ سازمان چشم می‌دوزیم.

ـ در برنامه‌ریزی عملیاتی، ساختار سازمانی و شرایط محیطی با ثباتی نسبی در نظر گرفته می‌شود؛ در برنامه‌ریزی جامع ساختار سازمانی منعطف و متناسب و همراه با تغییرات در طول زمان است.

ـ در برنامه‌ریزی عملیاتی روش‌های کار غالباً تجربه‌شده و متکی به دستاوردهای گذشته‌اند، درحالی‌که در برنامه‌ریزی جامع روش‌های نو و تجربه‌نشده نیز پا به عرصه می‌نهند.

ـ برنامه‌ریزی عملیاتی در مقایسه با برنامه‌ریزی جامع مخاطرهٔ کم‌تری را دربردارد.[6]

البته باید در نظر داشته باشیم که جداساختن این دو نوع برنامه‌ریزی از هم و مرزبندی دقیق بین آن‌ها عملاً میسر نیست. زیرا آنچه در برنامه‌ریزی جامع به‌عنوان هدف و خطوط کلی تعیین می‌شود در برنامه‌ریزی عملیاتی اجرا می‌شود، و این دو نوع برنامه‌ریزی در عمل با یکدیگر پیوسته و جدایی‌ناپذیرند. آنچه در فوق به‌عنوان تفاوت‌های این دو نوع برنامه‌ریزی مورد اشاره قرار گرفت، برای واضح‌ترشدن مفهوم برنامه‌ریزی جامع در مقایسه با برنامه‌ریزی عملیاتی بود و غرض آن نبود که این دو را از هم جدا بپنداریم.

---

1. efficiency 2. effectiveness

3. Peter Drucker in J. A. F. Stoner, *Management*, N.Y.: Prentice-Hall, 1983, p. 20.

4. doing the right things 5. doing things right

6. B. Taylor, "Strategies for Planning", *Long Range Planning*, No. 4 (Aug. 1975), p. 38.

اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی جامع در سازمان

در سنوات اخیر با تغییرات شگفت‌آوری که سازمان‌ها را احاطه کرده‌اند، مدیران به‌فراست دریافته‌اند که با تعیین و تبیین اهداف و مأموریت‌های سازمان، در درازمدت بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را به ثمر رسانند. سازمان بهتر کار می‌کند و نسبت به محیط خود واکنش‌هایی مناسب‌تر نشان می‌دهد. از این‌رو استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک و جامع به‌عنوان یک ضرورت در سازمان‌ها مطرح شده‌است. به کمک این برنامه‌ریزی، مدیریت می‌تواند جهت‌گیری‌های خود را در آینده معین، و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات فردا مجهز سازد. برنامه‌ریزی جامع به مدیر کمک می‌کند تا از سازمان و هدف‌های آن تصویری روشن به دست دهد و فعالیت‌های سازمان را در لوای یک استراتژی واحد هماهنگ سازد.

همچنان که اشاره شد، یکی از دلایل روی‌آوردن به برنامه‌ریزی جامع، تحولات و دگرگونی‌های محیط امروز سازمان‌هاست. شاید در گذشته تغییرات و تحولات به شتاب و گستردگی امروز نبودند و مدیران می‌توانستند اهداف آینده را براساس گذشته تنظیم کنند. اما اکنون تجربهٔ گذشته لزوماً راهنمایی مطمئن برای آینده نیست و مدیران باید با مددگیری از برنامه‌ریزی جامع، استراتژی‌های آیندهٔ سازمان را طوری تنظیم کنند که با موقعیت‌ها و شرایط آینده متناسب باشند. به‌طورکلی تغییر و تحولات فناورانه، اجتماعی، و سیاسی، پیچیده‌شدن محیط خارجی سازمان، ارتباطات گسترده و متعدد سازمان با محیط، و وسعت و گستردگی اغلب برنامه‌ها و طویل‌المدت‌بودن آن‌ها همه زمینه‌هایی هستند که برنامه‌ریزی جامع را برای سازمان ضروری و اجتناب‌ناپذیر ساخته‌اند.

سبک‌های مختلف برنامه‌ریزی جامع و تعیین استراتژی‌های سازمانی

تعیین استراتژی در سازمان‌های مختلف به گونه‌هایی متفاوت انجام می‌پذیرد. در برخی سازمان‌ها که مدیران فعال مایشاء هستند، تعیین اهداف کلی و مأموریت‌های آیندهٔ سازمان، براساس نظر شخصی و قضاوت فردی آن‌ها صورت می‌پذیرد. در این شیوهٔ برنامه‌ریزی، مدیر با اتکا به بینش و آگاهی خویش و قدرت خود در سازمان به تعیین استراتژی می‌پردازد. اخذ تصمیم در این سبک بیش‌تر جنبهٔ اشراق و دریافت‌های ذهنی فرد مدیر را دارد و قاعده و ضابطه‌ای خاص بر آن حاکم نیست.

در سبکی دیگر، مدیران با توجه به استراتژی‌های وضع‌شدهٔ قبلی و با ایجاد تغییرات جزئی

و تدریجی در آن‌ها به تعیین استراتژی‌های سازمانی اقدام می‌کنند. در این سبک از تحولات گسترده و جهشی خبری نیست و سازمان خود را گام به‌گام و مرحله به مرحله با شرایط جدید تطبیق می‌دهد. شیوهٔ تغییرات جزئی در تعیین استراتژی، مخاطرهٔ بسیار کمی را به همراه داشته است اما در مقابل، سازگاری با شرایط متحول بیرونی به‌سرعت امکان‌پذیر نیست.

در سبکی دیگر به نام برنامه‌ریزی استراتژیک یا جامع، تعیین استراتژی‌های سازمانی براساس نظم و قاعده‌ای خاص انجام می‌پذیرد و در این راه، مراحلی ویژه به‌طور منظم دنبال می‌شوند. از آن‌جا که اتکا به نظرات فردی در تعیین استراتژی‌های سازمان در همهٔ احوال کارساز نیست و شیوهٔ تغییرات جزئی نیز برای تعیین استراتژی در شرایط متحول امروز کافی به نظر نمی‌رسد، سبک برنامه‌ریزی استراتژیک از سوی اغلب صاحب‌نظران مدیریت، مفیدترین و مؤثرترین شیوهٔ تعیین استراتژی قلمداد شده است. البته در موقعیت‌های خاص و استثنایی ممکن است شیوهٔ نظر فردی یا تغییرات جزئی مؤثر واقع شوند، ولی آنچه مدیران می‌توانند در اغلب موارد به کمک آن به تعیین استراتژی بپردازند برنامه‌ریزی استراتژیک است که در آن کوشش شده ضمن استفاده از نقاط قوت سایر سبک‌ها به این کار نظم و قاعده دهد و آن را طی مراحلی منظم امکان‌پذیر سازد.

فرایند برنامه‌ریزی جامع

برنامه‌ریزی جامع فرایندی است که از مراحل زیر تشکیل شده‌است:

تعیین و تدوین اهداف آیندهٔ سازمان: مهم‌ترین مرحله در فرایند برنامه‌ریزی جامع، تعیین و تدوین اهداف آیندهٔ سازمان است. این وظیفهٔ خطیر به عهدهٔ مقامات سطوح بالای سازمان است و آنان باید اهداف آیندهٔ سازمان را به‌درستی بشناسند و بیان کنند. تعیین هدف شامل درک و تشخیص صحیح مأموریت‌ها و مقاصد سازمان و بیان آن‌هاست. برای درک مأموریت و مقصد سازمان باید رابطهٔ آن با جامعه و دلیل وجودی آن مورد بررسی قرار گیرد. باید مشخص شود از نظر جامعه و مردم، سازمان برای چه به وجود آمده، و به قصد اجرای چه فعالیت‌هایی ادامهٔ کار داده‌است. در تعیین اهداف سازمان، ارزش‌ها و انتظارات جامعه نقشی مهم ایفا می‌کنند، و امکانات و منابع سازمان نیز در تعیین حدود و ثغور اهداف مذکور نقشی عمده دارند. به‌جرأت می‌توانیم بگوییم هرگاه ارزش‌های حاکم بر جامعه در اهداف سازمانی منعکس نشوند، تحقق اهداف مذکور مسلماً با مشکلاتی عمده مواجه خواهد شد.

شناخت اهداف و استراتژی‌های موجود سازمان: زمانی که اهداف و مأموریت‌های آتی

سازمان تدوین شدند، باید اهداف و مأموریت‌های فعلی نیز مورد بررسی و مداقه قرار گیرند و وجوه افتراق و اختلاف آن‌ها با هدف‌های تعیین‌شده مشخص شوند. در برخی شرایط ممکن است اهداف موجود سازمان با اهداف پیش‌بینی‌شده یکسان باشند و تفاوتی بین آن‌ها نباشد، اما در اغلب موارد، به‌خصوص اگر سازمان هدف‌های توسعه و اصلاح را دنبال کند، هدف‌های آتی با هدف‌های موجود یکی نخواهند بود. نکته‌ای دیگر، که غالباً در این مرحله به آن برخورد می‌شود، عدم وجود هدف‌های دقیق و مشخص برای سازمان است.

تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان: تدوین اهداف آتی و شناخت اهداف موجود، مبنایی به‌دست می‌دهد که به‌وسیلهٔ آن می‌توانیم کمبودها و عوامل لازم برای تحقق اهداف آینده را مشخص کنیم. در این میان تجزیه و تحلیل شرایط و موقعیت‌های پیرامونی سازمان نیز راه‌گشاست. غرض از تجزیه و تحلیل شرایط محیطی، آگاه‌شدن از عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، فنی، و اقلیمیِ مؤثر بر سازمان و اهداف آن است. البته در این مرحله باید به جست‌وجوی عواملی بپردازیم که اثری قابل ملاحظه بر سازمان دارند و جزء عوامل حساس و مهم در تحقق اهداف سازمان به‌شمار می‌آیند. سنجش تغییرات عوامل محیطی و آثار آن‌ها بر سازمان نیز هدفی است که در این مرحله باید انجام پذیرد. مثلاً ممکن است تغییر در قوانین و مقررات برای سازمان فرصت‌هایی ایجاد کند یا محدودیت‌هایی فراهم آورد، یا تغییر اوضاع و احوال اقتصادی در ایجاد فرصت یا به‌وجود آوردن محدودیت‌ها مؤثر باشد. به‌طور خلاصه، در این مرحله تهدیدها و فرصت‌های محیط خارجی شناسایی و تحلیل می‌شوند.

تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان: برای تجزیه و تحلیل منابع و امکانات ابتدا باید فهرستی از منابع مهم موجود در سازمان اعم از انسانی، مالی، تجهیزاتی، و... تهیه کنیم. سپس باید مشخص کنیم که ارضای نیازهای سازمان، وابسته به کدام‌یک از این منابع و امکان دستیابی به منابع مذکور چگونه است. به‌طور خلاصه در این مرحله امکانات سازمان از جهت منابع کلیدی و استراتژیک مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و شمایی از امکانات سازمان برای تحقق اهداف آینده به‌دست می‌آید و همچنین ضعف‌ها و نارسایی‌های داخلی سازمان نیز شناسایی و مشخص می‌شوند.

شناخت وضع موجود سازمان: این مرحله درواقع حاصل اطلاعات جمع‌آوری‌شده در سه مرحلهٔ پیش است. در این مرحله باید تصویری کامل از اهداف موجود، منابع موجود، و شرایط محیطی سازمان و آثار آن‌ها بر یکدیگر به دست داده شود. به عنوان مثال، ممکن است برنامه‌ریزان در این مرحله دریابند که اهداف در مقابل منابع موجود، اهدافی بسیار نازل‌اند یا

شرایط محیطی برای تحقق اهداف موجود چندان مناسب نیستند و یا اهداف، منابع، و شرایط محیطی به‌گونه‌ای موزون هماهنگ نشده‌اند. بدین ترتیب در مرحلهٔ چهارم، تجزیه و تحلیلی کامل و جامع نسبت به وضع موجود سازمان به عمل آمده و سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

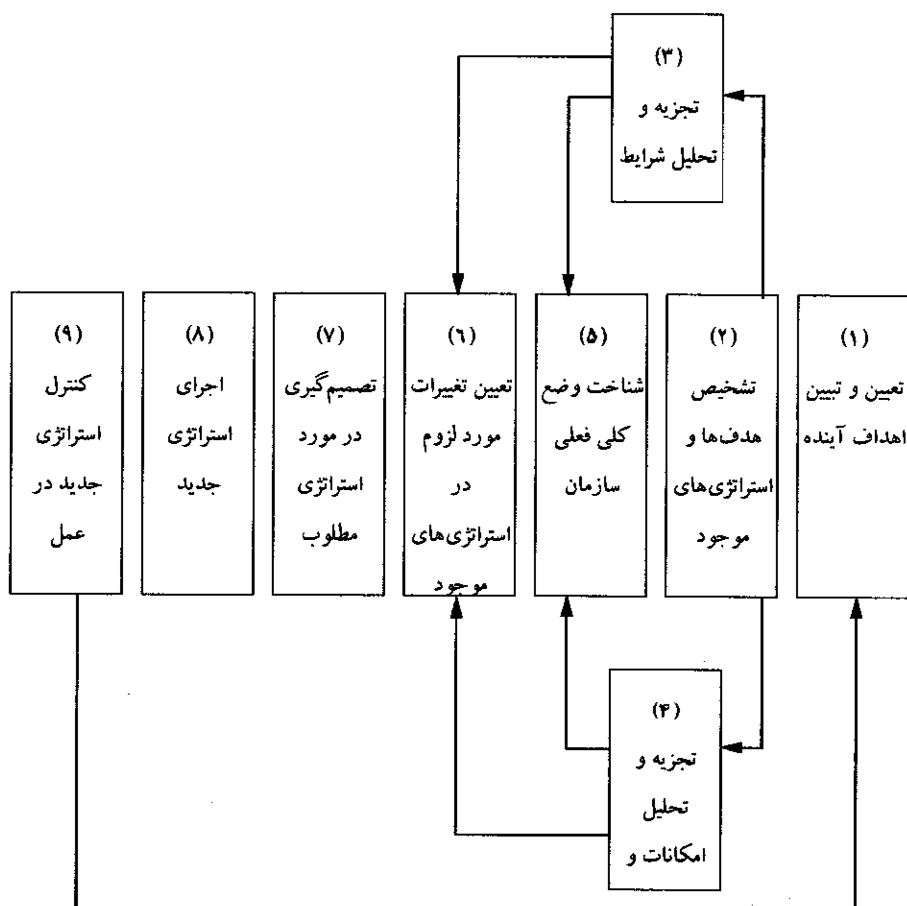
تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی‌ها: اکنون با آنچه از مراحل پیش به دست آمده است، این امکان برای برنامه‌ریز وجود دارد که فاصلهٔ بین اهداف و استراتژی‌های آینده را دریابد و ضرورت انجام تغییرات و اقداماتی را پیش‌بینی کند. درصورتی‌که محیط دستخوش تغییرات چندانی نشده باشد، این پیش‌بینی‌ها به‌سادگی امکان‌پذیر خواهند بود. اما در صورتی که تغییرات و تحولات زیاد باشند، پیش‌بینی‌ها باید با دقت و صرف مساعی بیش‌تری انجام گیرند. به‌طور خلاصه این مرحله شامل تعیین تغییراتی است که استراتژی‌های موجود را برای آینده شکل خواهند داد. این تغییرات ممکن است در هدف‌ها یا نحوهٔ تحقق آن‌ها باشد، زیرا در برخی حالات علت قصور استراتژی‌ها هدف نیست، بلکه نحوهٔ اجرای هدف‌هاست. همچنین امکان دارد اهداف فعلی به نتایجی خوب رسیده باشند، اما به علت پویایی و وجود هدف‌های والاتر و کامل‌تر انجام تغییراتی ضروری به نظر برسد.

تصمیم‌گیری در مورد استراتژی مطلوب: این مرحله شامل تعیین استراتژی‌های ممکن، ارزیابی هر یک از آن‌ها و نهایتاً انتخاب اصلح از میان آن‌هاست. برای رسیدن به هدف‌های جدید، استراتژی‌هایی مختلف وجود دارند که هر یک از آن‌ها نقاط قوت و ضعف متفاوتی دارند. برنامه‌ریز باید استراتژی‌های جدید ممکن را بشناسد و به ارزیابی آن‌ها بپردازد. این استراتژی‌ها یا کاملاً استراتژی‌هایی جدید و یا استراتژی‌های گذشته‌اند که با تغییراتی برای نیل به هدف‌ها مطرح شده‌اند. درهرحال برنامه‌ریزی با به کار گرفتن یک معیار یا چند معیار مانند میزان عملی‌بودن، مفیدبودن، قدرت حل مشکلات، همراستایی با خط‌مشی‌ها، تطبیق با امکانات و منابع سازمان، و... می‌تواند به ارزیابی استراتژی‌ها بپردازد و استراتژی جدید را بر این اساس انتخاب کند.

اجرای استراتژی جدید: با انتخاب استراتژی جدید کار برنامه‌ریزی استراتژیک به پایان نمی‌رسد، بلکه استراتژی مذکور باید اجرا و عملاً به محک آزمون نهاده شود. انجام تحقیقات راهنما و اجرای آزمایشی و کوتاه‌مدت و نمونه‌ای از استراتژی در این مرحله، بسیار کارساز است. بخش پژوهش و تحقیق سازمان می‌تواند در انجام این مهم نقشی مؤثر داشته باشد.

کنترل و سنجش استراتژی جدید در عمل: زمانی که استراتژی در بخش‌های مختلف سازمان پیاده شد، هر بخش باید کنترل‌های لازم در مورد اجرای درست استراتژی و تحقق

اهدافی را که استراتژی برای نیل به آن‌ها طراحی شده است، به عمل آورد و اطلاعات لازم در این باره را به برنامه‌ریزان ارائه کند. برنامه‌ریزان با توجه به اطلاعات مذکور می‌توانند اطمینان یابند که آیا استراتژی انتخابی به‌درستی اجرا می‌شود و آیا نتایج حاصل از آن، همان نتایج موعودند یا خیر؟ در صورتی که نتایج حاصل از این مرحله مثبت باشند، اجرای استراتژی ادامه می‌یابد و در صورتی که مشکلاتی در آن باشد، با انجام مجدد مراحل پیش‌گفته، می‌توانیم به استراتژی‌هایی کامل‌تر و سازگارتر دست یابیم. فرایند برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک در شکل ۱ـ۲. نشان داده شده‌است.



شکل ۱ـ۲. مراحل مختلف فرایند برنامه‌ریزی جامع

روش SWOT در برنامه‌ریزی استراتژیک

همان‌گونه که اشاره شد، برنامه‌ریزی استراتژیک یا به عبارت کلی‌تر مدیریت استراتژیک نگاهی کل‌گرا، سیستمی، و دوربرد به برنامه‌ها دارد و می‌کوشد تا راهنمای عمل مدیران در افق‌های زمانی دورتر و حیطه‌های وسیع‌تر اجرایی باشد. البته در آغاز شکل‌گیری برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ها برای دوره‌های زمانی بلندمدت ۳ ساله، ۵ ساله، و ۷ ساله تنظیم می‌شدند و برنامه‌هایی که دارای پیش‌بینی‌های بلندمدت بودند، برنامه‌هایی کامل‌تر به حساب می‌آمدند.

اما با گذشت زمان، به‌تدریج این مسئله مطرح شد که برنامه‌های استراتژیک، ضمن در نظر داشتن افق‌های زمانی بلندمدت، باید ضمن اجرا بتوانند تغییرات لازم را براساس شرایط جدید ایجاد کنند و صرفاً تابع پیش‌بینی‌های قبلی نباشند. به‌عنوان مثال امروزه سازمان‌های یادگیرنده، که قادرند خود را با تحولات محیطی تطبیق دهند و از رخدادهای پیرامون خود تجربیات تازه بیندوزند، در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک نقشی مؤثر ایفا می‌کنند.

برنامه‌ریزی استراتژیک به شکل‌های گوناگون و در قالب مدل‌هایی مختلف ارائه شده‌اند که در این قسمت به یکی از متداول‌ترین آن‌ها اشاره می‌کنیم. این مدل SWOT[1] نامیده شده و شامل بررسی‌های نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها، و تهدیدات[2] است و عنوان آن از حروف ابتدای این چهار جزء گرفته شده‌است.

در این مدل دو نوع بررسی صورت می‌گیرد؛ یکی بررسی درونی که دربرگیرندهٔ قوت‌ها و ضعف‌های داخلی سازمان است و امکان یک ارزیابی دقیق از منابع و محدودیت‌های سازمان را برای مدیریت فراهم می‌کند. بررسی درونی باید با واقع‌بینی انجام گیرد، بدین معنی که در براورد قوت‌ها اغراق نشود و ضعف‌های سازمان نادیده گرفته نشوند. در چنین شرایطی مدیریت می‌تواند امکانات و محدودیت‌های سازمان را به‌درستی شناسایی و برنامه‌ریزی صحیحی را تنظیم و اجرا کند.

از سوی دیگر، کل‌نگری برنامه‌ریزی استراتژیک ایجاب می‌کند که به محیط بیرونی سازمان نیز توجه شود. از این‌رو مدیریت پس از بررسی درونی به ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات محیط بیرونی می‌پردازد. بررسی بیرونی مواردی چون شرایط اقتصادی، سیاسی،

1. SWOT: Strength, Weakness, Oportunity, Treat
2. treat

فرهنگی...، و موقعیت رقبا را برای مدیریت مشخص می‌سازد. هنر مدیریت استراتژیک در آن است که بتواند بهترین ترکیب را، که حاصل این بررسی‌هاست، برای برنامه‌ریزی به‌دست آورد. در شکل ۲ـ۲. چهار حالت در برنامه‌ریزی استراتژیک نشان داده شده‌اند.

بررسی درونی

بررسی بیرونی	قوت‌ها	ضعف‌ها
فرصت‌ها	+ I +	− II +
تهدیدات	+ III −	− IV −

شکل ۲ـ۲. حالات چهارگانهٔ برنامه‌ریزی استراتژیک

همان‌گونه که در شکل ۲ـ۲. دیده می‌شود، در حالت اول، که سازمان از قوت‌های درونی برخوردار و محیط بیرونی نیز فرصت‌هایی را در اختیار سازمان قرار داده است، بهترین شرایط برای بهره‌برداری وجود دارد و سازمان می‌تواند از این موقعیت نهایت استفاده را به عمل آورد.

در حالت دوم که سازمان دارای ضعف‌هایی، اما محیط مهیا و آمادهٔ بهره‌برداری است (در محیط فرصت‌هایی برای سازمان وجود دارد)، مدیریت باید با تغییر در نوع خدمت یا کالای خود از محیط مساعد استفاده کند و بر ضعف‌های سازمان خود فائق آید. به‌عنوان مثال سازمانی که دچار ضعف مالی است، ولی در محیط آن مشتریانی وجود دارند که از امکانات مالی خوبی برخوردارند، می‌تواند با پیش‌فروش محصولات یا خدمات خود و یا مشترک‌کردن مشتریان و دریافت مبلغی از پیش، بر مشکلات مالی غلبه کند.

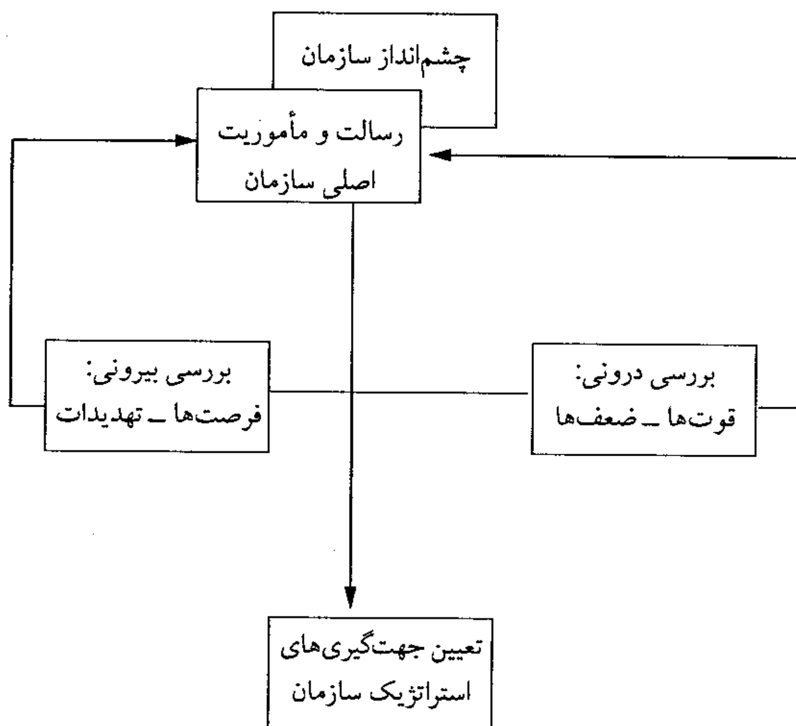
در حالت سوم، که سازمان از قوت‌های کافی برخوردار است، اما محیط مساعد نیست باید ترتیبی اتخاذ شود که تهدیدات محیط به فرصت بدل شوند و زیانی را متوجه سازمان نسازند. فرضاً سازمانی به علت بالابودن بهای خدمات یا کالای خود و محیطی که در آن درامد مشتریان کاهش یافته است، در وضعیت سوم قرار دارد. این سازمان می‌تواند با فروش اقساطی این مشکل را حل و از محیط نامساعد، فرصت‌هایی را برای خود ایجاد کند، زیرا

کسانی که درامدی پایین دارند از این نوع فروش زیاد استقبال خواهند کرد.

درحالت چهارم که سازمان ضعف دارد و محیط نیز تهدیدآمیز است، سازمان باید از فعالیت فعلی صرف‌نظر کند و در پی آن باشد که با محصولی متفاوت، در بازاری دیگر به کار خود ادامه دهد.

بدین ترتیب مدیریت با بررسی‌های درونی و بیرونی در مدل SWOT، استراتژی‌های سازمان را به‌طور واقعی و با توجه به امکانات درونی و فرصت‌های بیرونی تنظیم و آیندهٔ سازمان را با اطمینان پیش‌بینی می‌کند. البته نباید از یاد برد که مشخص‌ساختن حالات چهارگانه و تعیین ضعف‌ها و قوت‌ها و فرصت‌ها و تهدیدات صرفاً با اظهارنظر مسئولان و مدیران صورت نمی‌گیرد، بلکه با کسب اطلاعات و آمار دقیق و مستند کارشناسانه و بدون جهت‌گیری خاص و پیش‌داوری این حالات تعریف می‌شود.

شمای ساده‌شدهٔ برنامه‌ریزی استراتژیک با استفاده از روش پیش‌گفته در شکل ۳-۲. آمده است.



شکل ۳ـ۲. شمای ساده‌شدهٔ برنامه‌ریزی استراتژیک

با توجه به شکل ۳-۲.، ابتدا چشم‌انداز[1] آیندهٔ سازمان مشخص می‌شود؛ یعنی، روشن می‌شود که سازمان در آینده به کجا خواهد رفت و در چه زمینه‌هایی فعالیت خواهد کرد. سپس مأموریت[2] سازمان یا رسالت آن، با توجه به چشم‌انداز، تعیین می‌شود و بررسی‌های درونی و بیرونی به‌منظور کسب اطمینان از تحقق رسالت به عمل می‌آید. پس از آن اگر لازم باشد تغییراتی در رسالت داده و به تعیین جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان اقدام می‌شود.

جایگاه سازمانی برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی جامع در سازمان‌های بزرگ و کوچک به‌گونه‌ای متفاوت شکل می‌گیرند و اجرا می‌شوند. در سازمان‌های کوچک روش برنامه‌ریزی بیش‌تر جنبهٔ غیررسمی دارد و اغلب اوقات تابع نظرات فردی مدیر است. او اهداف و استراتژی‌های آتی را تعیین و غالباً به‌طور شفاهی و تلویحی به زیردستان ابلاغ می‌کند. اما در سازمان‌های بزرگ برنامه‌ریزی جامع تابع نظمی خاص است و به‌طور فردی انجام نمی‌گیرد و بنابراین به تشکیلات و جایگاهی خاص در سازمان نیاز دارد. همان‌طور که از فرایند برنامه‌ریزی جامع مستفاد می‌شود، گروهی از متخصصان و کارشناسان برنامه‌ریزی به همراه مدیران عالی و سیاستگذاران سازمان، باید در امر برنامه‌ریزی جامع همکاری کنند. در سازمان‌های متمرکز، گروه برنامه‌ریزی در سطوح عالی سازمان قرارگرفته و عنان برنامه‌ریزی به دست مدیران بالاست. در سازمان‌های غیرمتمرکز، گروه‌های تخصصی کوچک‌تر برنامه‌ریزی را با مدیران میانی و پایه‌کار انجام می‌دهند. البته آنان نیز برای انجام مرحلهٔ اول از نظرات مدیران عالی سازمان بهره می‌گیرند. شاید مناسب‌ترین جایگاه برای برنامه‌ریزی جامع در سازمان، ترکیب و تلفیقی در رده‌های مختلف سازمان و مشارکت‌دادن مسئولان سطوح مربوطه در امر برنامه‌ریزی است. بدین ترتیب کار جمع‌آوری اطلاعات، احصای هدف‌ها و استراتژی‌های ممکن، انجام پیش‌بینی‌های لازم، و سایر امور فنی با سهولتی بیش‌تر انجام می‌شود، و به‌علت حضور مسئولان سطوح مختلف در امر برنامه‌ریزی، انگیزهٔ عمل و ضمانت اجرای استراتژی‌های انتخابی افزایش می‌یابد و تشکل سازمانی قوی‌تر می‌شود.

البته عواملی چون نوع عملیات سازمان، حساسیت مأموریت‌های آن، و طرز تلقی‌های مدیران، بر جایگاه سازمانی برنامه‌ریزی جامع اثر می‌گذارد. به‌فرض، مدیرانی که مایل‌اند به‌تنهایی تصمیم‌گیری و به‌طور مستقل عمل کنند مسلماً در تعیین استراتژی‌ها نیز به همین

---

1. vision
2. mission

ترتیب عمل می‌کنند، و یا مدیرانی که به برنامه‌ریزی جامع چندان اعتقادی ندارند یا ثباتی برای شغل خود احساس نمی‌کنند به برنامه‌ریزی جامع بها نمی‌دهند و جایگاهی برای آن در سازمان قائل نیستند.

مزایا و محدودیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

یکی از مزایای برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک، *هادی‌بودن* آن است. این نوع برنامه‌ریزی جهت و مسیر فعالیت‌ها و عملیات سازمان را مشخص می‌سازد و به‌عنوان راهنمای سازمان عمل می‌کند. برنامه‌ریزی جامع در تصمیم‌گیری نقش راهنما را دارد و کار تجزیه و تحلیل و ارزیابی را ساده می‌سازد. برنامه‌ریزی جامع، مخاطرات تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد و توفیق اقدامات مبتنی بر استراتژی‌های مصوب را تضمین می‌کند. برنامه‌ریزی جامع با نگرش بلندمدت، به پیش‌بینی آینده می‌پردازد و از این‌رو اطلاعاتی را در خود دارد که برای اقدامات درازمدت مدیران بسیار مفیدند. برنامه‌ریزی جامع نقش هماهنگ‌کننده بین برنامه‌های عملیاتی سازمان را نیز انجام می‌دهد و اقدامات واحدهای مختلف را در یک مسیر، جهت می‌بخشد.

از محدودیت‌های برنامه‌ریزی جامع می‌توانیم به هزینه‌های انجام آن اشاره کنیم. به‌علت نیاز به هزینه‌های نسبتاً بالا برای برنامه‌ریزی جامع، اغلب سازمان‌های کوچک امکان استفاده از آن را پیدا نمی‌کنند. از نظر زمانی نیز این نوع برنامه‌ریزی احتیاج به زمانی طولانی دارد. سازمان‌ها برای برنامه‌ریزی جامع باید مدت زمان زیادی وقت صرف کنند و مراحل مختلف این فرایند را پشت سر بگذارند تا سیستم برنامه‌ریزی جامع بتواند شروع به کار کند. بدین ترتیب طولانی‌بودن فرایند برنامه‌ریزی جامع، از نظر بعضی سازمان‌ها، محدودیتی برای این نوع برنامه‌ریزی است. از نظر تخصصی نیز برنامه‌ریزی جامع به نیروی انسانی متخصص و حائز شرایط، که در دسترس همهٔ سازمان‌ها نیست، نیاز دارد. نکتهٔ دیگری که به‌عنوان محدودیت برنامه‌ریزی جامع می‌توانیم به آن اشاره کنیم، عدم انعطاف و ثباتی است که این نوع برنامه‌ریزی القا می‌کند. برنامه‌ریزی جامع از تفکری منطقی و منظم سرچشمه می‌گیرد و مدیران و اعضای سازمان را موظف می‌کند تا براساس موازینی از پیش تعیین‌شده راه بسپارند، و یا از چارچوبی خاص بیرون ننهند. رعایت خطوط کلی و مسیرهای معین‌شده به‌وسیلهٔ برنامه‌ریزی جامع، به قدرت خلاقیت و نوآوری فرد آسیب می‌رساند و روح آزادهٔ انسان را کدر می‌کند. ولی به‌هرحال در عصر حاضر و با گستردگی عملیات در سازمان‌های

بزرگ امروزی، هیچ راهی کارامدتر از برنامه‌ریزی جامع برای پیشبرد اهداف سازمانی موجود نیست و باید کوشید تا با فائق آمدن بر نقاط ضعف این برنامه‌ریزی حداکثر استفاده را از آن به عمل آورد.

برنامه‌ریزی استراتژیک را گروهی برنامه‌ریزی آینده‌ساز قلمداد کرده‌اند و مدیران را در این نوع برنامه‌ریزی نه‌تنها موظف به آینده‌نگری، بلکه آینده‌سازی کرده‌اند. در ضمیمهٔ ۱۴، در این زمینه مطالبی تحت عنوان کارآفرینان آینده‌ساز آمده‌است.

برنامه‌ریزی عملیاتی

برنامه‌ریزی جامع و راهبردی، چون چتری بر سازمان و عملیات و اقدامات آن سایه می‌گسترد و مدیران و مسئولان امور را در انجام فعالیت‌هایشان هدایت می‌کند. اما این برنامه‌ریزی راهنما، مدیران و مسئولان رده‌های پایین سازمان را از وظیفهٔ اصلی‌شان، که برنامه‌ریزی عملیاتی است، بی‌نیاز نمی‌سازد. آنان باید با الهام‌گرفتن از استراتژی‌های تعیین‌شده و با توجه به اهداف کلی سازمان، به برنامه‌ریزی‌های عملیاتی بپردازند و اهداف جزئی‌شده در واحد خود را تحقق بخشند.

اصولاً برنامه‌ریزی عملیاتی از جهات کلی شباهت بسیار به برنامه‌ریزی جامع دارد؛ زیرا در برنامه‌ریزی عملیاتی، هدف‌های عملیاتی به جای هدف‌های کلی قرار می‌گیرند و نحوهٔ نیل به آن‌ها در قالب یک‌سری عملیات پیش‌بینی می‌شود. در برنامه‌ریزی عملیاتی، هدف جزئی به‌صورت برنامهٔ عملیات درمی‌آید و راه رسیدن به آن، جزء به جزء بیان می‌شود. برنامه‌ریزی عملیاتی را می‌توانیم پیش‌بینی عملیات برای نیل به هدف‌های معین با توجه به امکانات و محدودیت‌ها و خطوط کلی ترسیم‌شده در برنامه‌ریزی جامع تعریف کنیم. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، هدف و پیش‌بینی *عملیات* برای نیل به آن، اجزای اصلی در تعریف برنامه‌ریزی‌اند که اینک به توضیح اجمالی هر یک از آن‌ها می‌پردازیم.

هدف

هدف برای اغلب ما واژه‌ای آشنا و مشخص است و در ابتدا ممکن است بحث دربارهٔ هدف، بحث در بدیهیات به‌نظر برسد. اما درواقع هدف برای بیش‌تر افراد در سازمان، اعم

از مدیران یا کارکنان، از مقوله‌های مبهم است و آزمون این مسئله آن است که اگر از افراد در سازمان پرسیده شود هدف واحد یا سازمان آن‌ها چیست، از پاسخ آنان اشکالات و ابهامات موضوع بدیهی هدف آشکار می‌شود. بدین جهت بحث در مورد هدف و مشخص‌ساختن آن، از ضروریات برنامه‌ریزی است و هر گاه ما در ابتدای کار برنامه‌ریزی دقت، وقت، و نیروی کافی صرف تدوین و تعیین هدفی درست و مناسب و مشخص و معین کنیم، گام‌های بعدیمان در کار برنامه‌ریزی با سهولت و سرعتی بیش‌تر برداشته خواهند شد.

به‌طورکلی هدف عبارت از نقطه‌ای است که کوشش‌ها معطوف به رسیدن به آن‌اند. در برنامه‌ریزی می‌توانیم هدف را نتیجهٔ نهایی عملیاتی بدانیم که مقصود برنامه‌ریز نیل به آن است. هدف در برنامه‌ریزی عملیاتی باید مشخص و جزئی، قابل سنجش، و واقع‌بینانه باشد. به عبارت دیگر هدف‌های عام و کلی، غیرقابل سنجش و غیرعملی، برای برنامه‌ریزی مفید نخواهند بود. مثلاً، «تغییر و اصلاح نظام اداری»، «ارائهٔ خدمات رفاهی»، و هدف‌هایی همانند آن‌ها صورت‌های کلی هدف‌اند و برای برنامه‌ریزی باید آن‌ها را محدود و مشخص ساخت. هدف «اصلاح نظام اداری»، می‌تواند به هدف‌هایی جزئی‌تر و مشخص‌تر مانند «حذف تشکیلات زائد» و «اصلاح قانون استخدامی» شکسته شود، یا هدف «ارائهٔ خدمات رفاهی» می‌تواند به اهدافی جزئی‌تر مانند «ارائهٔ خدمات بهداشتی روستایی» و «ارائهٔ خدمات واکسیناسیون اطفال» بدل شود. واضح است که تنها با اهداف جزئی‌شده، کار برنامه‌ریزی عملی است و در غیر این صورت نمی‌توانیم اهداف کلی را برنامه‌ریزی و اجرا کنیم. به عبارت دیگر برای برنامه‌ریزی هدف‌های کلی، ابتدا باید آن‌ها را در قالب اهداف جزئی تدوین کنیم، سپس مجموعهٔ برنامه‌هایی را، که برای هر یک از اهداف جزئی تنظیم شده‌اند، به‌عنوان برنامهٔ کلی ارائه دهیم.

هدف برای آن‌که قابل برنامه‌ریزی عملیاتی باشد، باید قابلیت سنجش و ارزیابی داشته باشد. هدف‌های غیرقابل سنجش، امکان پیش‌بینی را از برنامه‌ریز سلب می‌کنند و برنامه‌ریزی را غیرممکن می‌سازند. فرض کنید می‌خواهید برای هدف «ارائهٔ خدمات واکسیناسیون اطفال» برنامه‌ریزی کنید. آیا امکان برنامه‌ریزی و پیش‌بینی عملیات وجود دارد یا خیر؟ مسلماً پاسخ منفی است. زیرا تا شما ندانید که چند نفر و در چه دورهٔ زمانی باید واکسینه شوند، امکان هیچ گونه پیش‌بینی برایتان وجود نخواهد داشت. بنابراین هدف مذکور زمانی قابل برنامه‌ریزی است که قابلیت سنجش داشته و مثلاً به‌صورت «ارائهٔ خدمات واکسیناسیون به ۱۰۰۰ نفر طفل دبستانی در مهرماه ۱۳۷۴» درآمده باشد. قابلیت

سنجش صرفاً به معنای اضافه‌کردن قیود کمّی به بیانیهٔ هدف نیست، زیرا ممکن است بخواهیم هدف را علاوه بر جنبه‌های کمّی از نظر کیفی نیز قابل سنجش سازیم.

واقع‌بینانه‌بودن هدف و امکان عملی‌شدن آن نیز نکتهٔ مهمی است. هدفی در برنامه‌ریزی امکان توفیق خواهد داشت که متناسب با امکانات و مقتضیات سازمان تدوین شده باشد. اهدافی که در امکانات اغراق کرده باشند، یا به‌عکس اهدافی که در آن‌ها امکانات موجود نادیده انگاشته شده باشند، شانس توفیق ندارند و امکان استفادهٔ درست از منابع را ایجاد نمی‌کنند.

تعیین اولویت هدف‌ها: گاهی اوقات برنامه‌ریز با هدف‌هایی چند روبه‌روست و می‌خواهد اولویت آن‌ها را نسبت به یکدیگر تعیین کند. در چنین وضعیتی اگر با دو یا سه هدف روبه‌رو باشیم مسئله خیلی مشکل نیست، اما زمانی که تعداد هدف‌ها بیش‌تر باشد، باید آن‌ها را دقیقاً با هم مقایسه و اولویتشان را تعیین کنیم. جدول تعیین اولویت‌ها وسیله‌ای بسیار ساده است که در این قبیل موارد می‌تواند به برنامه‌ریز کمک کند. نمونه‌ای از این جدول در شکل ۴ـ۲. آمده است.

چگونگی استفاده از جدول تعیین اولویت هدف‌ها

ـ هر هدف را یک‌بار در ردیف‌های افقی و یک‌بار در ستون‌های عمودی ذکر کنید.

ـ هدف شمارهٔ ۱ مندرج در ردیف افقی را به ترتیب با هدف‌های شمارهٔ ۲ و ۳ مندرج در ستون‌های عمودی مقایسه کنید و در صورتی که هدف شمارهٔ ۱ از شمارهٔ ۲ مهم‌تر است، در خانهٔ زیر ستون ۲ علامت ضربدر و در غیر این صورت خانهٔ مذکور را خالی بگذارید. مقایسه برای سایر هدف‌ها را به همین ترتیب ادامه دهید.[1]

ـ تعداد خانه‌های خالی را جمع بزنید و در زیر هر ستون در ردیف مخصوص آن بنویسید. تعداد ضربدرهای هر ردیف افقی را نیز جمع بزنید و پس از ذکر در ستون سمت چپ، به‌ترتیب به ردیف خاص آن در پایین جدول منتقل کنید. اکنون تعداد ضربدرها و خانه‌های خالی را با هم جمع بزنید و در ردیف جمع کل بنویسید.

ـ بزرگ‌ترین رقم در ردیف جمع کل نشان‌دهندهٔ بالاترین درجهٔ اولویت است.

۱. البته باید به‌خاطر داشته باشید که وقتی هدفی را با هدف دیگر مقایسه می‌کنید، نیاز به ضابطه یا معیاری برای سنجش خواهید داشت. مثلاً میزان عملی‌بودن، درجهٔ نتیجه‌بخشی، مقرون به صرفه‌بودن، و... می‌توانند ضوابطی در مقایسه با هدف‌ها باشند.

ستون‌های عمودی / ردیف‌های افقی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	جمع ضربدرها
۱											
۲											
۳											
۴											
۵											
۶											
۷											
۸											
۹											
۱۰											
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	
جمع خانه‌های خالی عمودی											
جمع ضربدرهای ستون چپ											
جمع کل											
مراتب اولویت											

شکل ۴ـ۲. جدول تعیین اولویت هدف‌ها

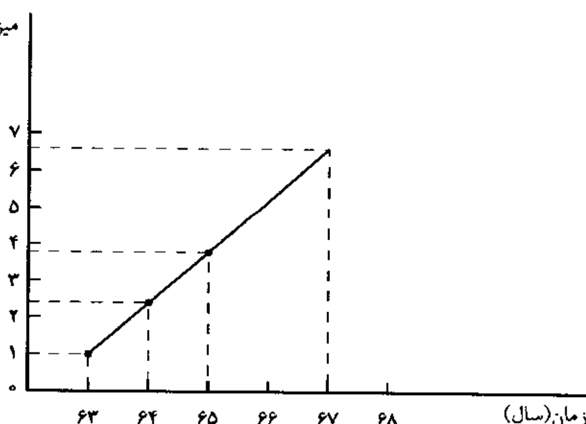
پیش‌بینی عملیات

پس از آن‌که هدف مورد نظر انتخاب و تعیین شد، باید به پیش‌بینی عملیات برای نیل به آن بپردازیم. بین برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران پیش‌بینی ضرب‌المثلی که می‌گوید «آنچه در

مورد هر پیش‌بینی می‌توان با اطمینان گفت خطابودن آن است»، شهرت دارد. به عبارت دیگر در هر پیش‌بینی مسلماً درصدی خطا وجود دارد، زیرا پیش‌بینی، پیش‌گویی نیست و هدف پیش‌بینی‌کننده برآورد آینده با حداقل خطاست. تکنیک‌های مختلفی برای پیش‌بینی ابداع شده‌اند که می‌توانیم آن‌ها را در سه گروه کلی قرار دهیم: پیش‌بینی‌های نظری و قضاوتی، پیش‌بینی‌های روند گذشته، و پیش‌بینی‌های علت و معلولی.

در پیش‌بینی‌های قضاوتی، نظر افراد و خبرگان امر در مورد مسائل آینده مورد پرسش قرار می‌گیرد و پیش‌بینی عملیات بر این اساس صورت می‌پذیرد. خطای پیش‌بینی در این روش بالاست و نمی‌توانیم اطمینان داشته باشیم که نظر افراد همواره مقرون به صحت باشد، مخصوصاً که انتخاب درست صاحب‌نظران رشتهٔ موردنظر نیز، خود مشکلی در راه حصول پیش‌بینی‌های دقیق و صحیح است.

در پیش‌بینی‌های روند گذشته، براساس اطلاعات و آمار موجود از گذشته، روند آینده را پیش‌بینی می‌کنیم. این نوع پیش‌بینی بر این فرض استوار است که آینده از همان روندی که گذشته بر آن اساس شکل گرفته است، تبعیت می‌کند و واضح است که چنین فرضی در تمامی احوال، درست نیست. ولی به‌هرحال پیش‌بینی براساس روند گذشته به برنامه‌ریز امکان می‌دهد تا اطلاعات گذشته را به کمک بگیرد و از آن‌ها برای برآورد آینده بهره جوید. در شکل ۵ـ۲. یک نمودار سادهٔ روند گذشته را می‌بینید.



شکل ۵ـ۲. نمودار روند گذشتهٔ مصرف برق

پیش‌بینی‌های علت و معلولی به روابط بین متغیرها متکی‌اند و از طریق میزان همبستگی و ارتباط بین آن‌ها امر پیش‌بینی را ممکن می‌سازند. مثلاً اگر بین هزینه‌های بهداشتی و درمانی رابطه‌ای معکوس برقرار باشد، می‌توانیم براساس هر کدام دیگری را برآورد کنیم. روش‌های اقتصادسنجی نیز نوعی روابط علت و معلولی را مطرح می‌سازند که می‌توانند در پیش‌بینی‌ها به کار گرفته شوند.

همچنان‌که اشاره شده است، هر یک از روش‌های فوق می‌توانند به‌نحوی در پیش‌بینی مفید واقع شوند. برنامه‌ریزان در انتخاب روش پیش‌بینی باید به عواملی چون: هزینه، زمان، دقت موردنیاز در پیش‌بینی، افق زمانی پیش‌بینی (آیا می‌خواهیم به پیش‌بینی ده سال آینده بپردازیم یا هدف، پیش‌بینی شش ماه آینده است؟)، میزان اطلاعات در دسترس، حمایت مدیران، و... توجه کنند تا تکنیک مناسب را بیابند.

پس از آنکه روش مناسب پیش‌بینی انتخاب شد باید به کمک آن برای پرسش‌های زیر، پاسخ‌های مناسب پیدا کرد:

۱. چه کاری؟ فعالیت‌های لازم برای تحقق هدف کدام‌اند؟ چه فعالیت‌هایی برای اجرای هدف پیش‌بینی می‌شوند؟

۲. چه روشی؟ روش انجام هر یک از این فعالیت‌ها باید چگونه باشد؟ (پیش‌بینی روش‌های انجام کار)

۳. در چه زمانی؟ هر یک از فعالیت‌ها چه زمانی را به خود اختصاص می‌دهند؟ (پیش‌بینی زمانی برنامه)

۴. در چه جایی؟ فعالیت‌های برنامه در چه محل و مکانی عملی می‌شوند؟ (پیش‌بینی موقعیت مکانی برنامه)

۵. با چه سازمانی؟ فعالیت‌های برنامه به کمک چه تشکیلاتی عملی خواهند بود؟ (پیش‌بینی سازمان و تشکیلات موردنیاز)

۶. با چه منابعی؟ تحقق هدف، نیازمند چه منابعی اعم از انسانی، مالی، ابزاری، و غیره است؟ (پیش‌بینی منابع موردنیاز)

در پیش‌بینی پرسش‌های مطرح‌شده باید از تخصص‌های مربوطه استفاده کنیم. مثلاً در پیش‌بینی تشکیلات باید از تخصص سازمان‌دهی، در پیش‌بینی منابع موردنیاز از تکنیک بودجه‌بندی، و در تعیین روش‌ها از دانش تجزیه و تحلیل روش‌ها برخوردار باشیم.

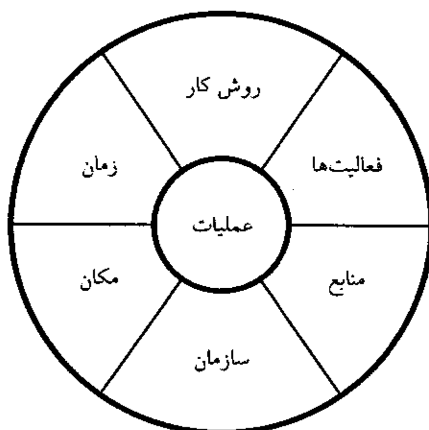
نکتهٔ دیگری که در پیش‌بینی عملیات باید ذکر شود، همزمانی و تقارن پیش‌بینی‌های

مختلف در این بخش از برنامه‌ریزی است. به‌عبارت دیگر، اگرچه برای بیان مطلب تقدم و تأخری برای اجزای مختلف عملیات قائل شدیم، و مثلاً تعیین فعالیت‌ها را اول، روش انجام کار را بعد، و تعیین منابع را در آخر ذکر کردیم، اما در عمل تمامی این پیش‌بینی‌ها به همراه هم انجام می‌شوند. وقتی تعیین فعالیت می‌کنیم، به منابع موردنیاز برای انجام آن می‌اندیشیم و سازمان موردنیاز را در نظر داریم، و همین‌طور در تعیین روش کار از سازمان و زمان و مکان انجام فعالیت‌ها غافل نیستیم. بدین ترتیب اجزای پیش‌بینی‌شدهٔ عملیاتی بر هم تقدم و تأخری ندارند، و می‌توانیم آن‌ها را در شمایی مانند شکل ۶ـ۲. نشان دهیم.

پس از انجام پیش‌بینی عملیات، برنامهٔ ما برای بررسی مراجع تصویب‌کننده یا تأییدکننده مدون و آماده است. اگر برنامه مورد تصویب و تأیید قرارگرفت، مرحلهٔ بعد که اجرای برنامه است، فرامی‌رسد و اگر برنامه به تغییرات و اصلاحاتی نیاز داشت و مورد تصویب و تأیید قرار نگرفت، باید تغییرات لازم در آن به عمل آیند و مجدداً برای تصویب و تأیید ارائه شود.

تکنیک‌های برنامه‌ریزی

برای برنامه‌ریزی عملیاتی تکنیک‌های مختلفی ابداع و ارائه شده‌اند. یکی از ساده‌ترین این تکنیک‌ها جدول کارنماست که ضمن سادگی و سهولت استفاده، در کار برنامه‌ریزی بسیار مفید است.



شکل ۶ـ۲. اجزای پیش‌بینی عملیات

این جدول، که نمونه‌ای از آن در شکل‌های ۷ـ۲. و ۸ـ۲. دیده می‌شود، فعالیت‌ها، ارتباط، و زمان اجرای آن‌ها را نشان می‌دهد. برای استفاده از جدول مذکور، ابتدا با توجه به نوع فعالیت‌ها و زمان مصروفه برای آن‌ها، واحدی را برای زمان تعیین می‌کنیم. مثلاً واحد زمانی را روز یا هفته یا ماه در نظر می‌گیریم، و هر فعالیت را در ردیف‌های جدول درج و زمان آن را با هاشورزدن مشخص می‌کنیم.

زمان به هفته / فعالیتها									

شکل ۷ـ۲. جدول کارنما

مزیت اصلی جدول کارنما تعیین و نشان‌دادن فعالیت‌های متوالی و متقارن و نحوهٔ احتساب زمان آن‌هاست. در صورتی که دو فعالیت بتوانند با هم انجام شوند (متقارن باشند)، زمان آن‌ها (کلاً یا بعضاً) بر هم منطبق خواهد شد. و در صورتی که انجام یکی منوط به انجام دیگری باشد (متوالی باشند)، تقارن زمانی وجود نخواهد داشت، و زمان هر فعالیت به‌طور مجزا و مستقل به حساب می‌آید. بدین ترتیب جدول کارنما زمان واقعی انجام برنامه را نشان می‌دهد، و توالی و تقارن فعالیت‌ها را مشخص می‌سازد. به عنوان مثال، اگر برنامهٔ ما شامل سه فعالیت الف، ب، و ج باشد که به ترتیب دو، سه، و پنج هفته به طول می‌انجامند، زمان کل برنامه ظاهراً ده هفته خواهد بود. اما این پیش‌بینی در صورتی صحیح است که این سه فعالیت متوالی باشند. در حالی‌که اگر فعالیت ب و ج متقارن باشند با استفاده از جدول کارنما مشاهده می‌شود که زمان کل برنامه هفت هفته خواهد بود. بدین ترتیب جدول کارنما ضمن آن‌که فعالیت‌های هر برنامه و زمان انجام آن‌ها را تعیین می‌کند، نحوهٔ ارتباط فعالیت‌ها (متقارن‌بودن یا متوالی‌بودن آن‌ها) و زمان واقعی کل برنامه را به دست می‌دهد که در برنامه‌ریزی اهمیتی فراوان دارد.

جدول کارنما اساس تکنیک پیچیده‌تر در برنامه‌ریزی است که تکنیک تجزیه و تحلیل شبکه[1] نامیده می‌شود، و امروزه در پروژه‌های عملیاتی کاربرد فراوان دارد.

زمان به هفته / فعالیتها	۸۴/۱۰/۱	۸۴/۱۰/۸	۸۴/۱۰/۱۵	۸۴/۱۰/۲۲	۸۴/۱۰/۲۹	۸۴/۱۱/۶	۸۴/۱۱/۱۳			
۱ـ فعالیت الف	■	■								
۲ـ فعالیت ب			■	■	■					
۳ـ فعالیت ج			■	■	■	■	■			

شکل ۸ـ۲. نمونهٔ تکمیل‌شدهٔ جدول کارنما

مدل‌های شبکه‌ای[2] برنامه‌ریزی

همچنان‌که اشاره شد، امروزه اغلب برنامه‌ریزی‌های عملیاتی با استفاده از مدل‌های شبکه‌ای صورت می‌پذیرند. از این‌رو بی‌مناسبت نیست که در این بخش به روش‌های شبکه‌ای در برنامه‌ریزی اشاره شود. اصولاً روش‌های مذکور بر پایهٔ دو روش پرت[3] (تکنیک ارزیابی و بازنگری برنامه) و روش مسیر بحرانی[4]، که شباهت بسیار با یکدیگر دارند، استوارند. در برنامه‌ریزی به کمک شبکه از علائم و نشانه‌هایی استفاده می‌شود که آشنایی با آن‌ها برای تفهیم مطلب ضروری است. علائم مذکور عبارت‌اند از:

فعالیت[5]. فعالیت‌ها اجزای اصلی متشکلهٔ یک برنامه یا پروژه هستند. این اجزا از یک زمان مشخص شروع می‌شوند و در زمان معین خاتمه می‌یابند، و انجام آن‌ها به صرف هزینه و زمان نیاز دارد. فعالیت‌ها در مدل‌های شبکه‌ای به صورت پیکان یا فلش (←) نشان داده می‌شوند و معمولاً مشخصات فعالیت در بخش بالای فلش، و زمان انجام آن در بخش زیر

1. network analysis
2. network models
3. PERT (Program Evaluation & Review Technique)
4. CPM (Critical Path Method)
5. activity

فلش درج می‌شود. جهت پیکان، جهت انجام فعالیت‌ها را نشان می‌دهد و طول آن هیچ‌گونه رابطه‌ای با زمان انجام فعالیت ندارد.

فعالیت مجازی[1]: فعالیت مجازی با پیکان یا فلش نقطه‌چین (...Ä) نشان داده شده است و هیچ‌گونه زمان و هزینه‌ای دربرندارد. این علامت در موارد ضروری برای نشان‌دادن ارتباط بین فعالیت‌ها به کار می‌رود.

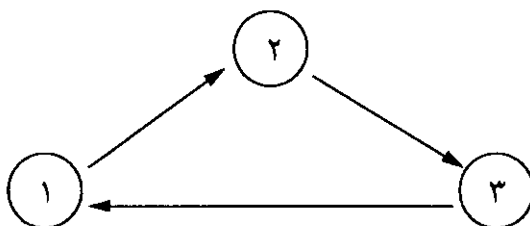
رویداد[2]: رویداد نشانگر آغاز و انجام یک فعالیت است. رویداد محتاج هزینه یا زمان نیست و در شبکه به صورت یک دایره (○) نشان داده می‌شود. رویدادها به‌وسیلهٔ شماره‌ای، که در داخل دایره نوشته می‌شوند، مشخص می‌شوند.

با استفاده از علائم پیش‌گفته می‌توان به تنظیم شبکه پرداخت که درواقع نمودار ترسیمی یک پروژه است. در شبکه، تمامی فعالیت‌ها به صورت فلش‌هایی، که آغاز و انجامشان با رویدادهایی مشخص شده است، با توجه به تقدم و تأخرشان منعکس می‌شوند. برای ترسیم شبکه باید موارد زیر را رعایت کنیم:

۱. هر فعالیت در شبکه با یک رویداد شروع و به یک رویداد ختم می‌شود. بنابراین شبکه به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها دارای یک رویداد آغاز پروژه و یک رویداد انجام پروژه است، ضمن این‌که هر فعالیت آغاز و انجامی مشخص دارد.
۲. شمارهٔ رویدادها نباید تکرار شود.
۳. قبل از شروع یک فعالیت، تمامی فعالیت‌های بلاواسطهٔ پیش از آن، باید تمام شده باشند.
۴. بین دو رویداد فقط باید یک فعالیت قرار گیرد.
۵. فعالیت‌ها باید طوری در شبکه قرار گیرند که حلقه[3] ایجاد نشود. قرارگرفتن فعالیت‌ها به‌صورت شکل ۹-۲. اشتباه است.

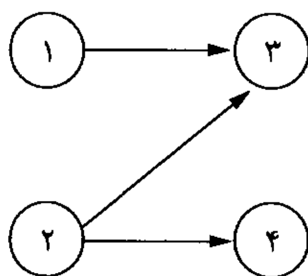
---

1. dummy activity 2. event 3. loop

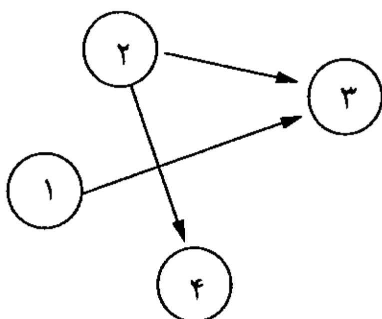


شکل ۹ـ۲.

۶. فعالیت‌ها نباید یکدیگر را قطع کنند. شکل ۱۰ـ۲. شکل درست و نادرست در این مورد را نشان می‌دهد.



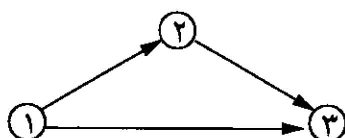
درست



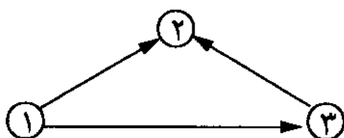
نادرست

شکل ۱۰ـ۲.

۷. فعالیت‌ها همواره از یک سمت شروع می‌شوند و در سمت دیگر ادامه می‌یابند. شکل ۱۱ـ۲. شکل درست و نادرست این مورد را نشان می‌دهد.



درست



نادرست

شکل ۱۱ـ۲.

طراحی شبکه: برای طراحی شبکه باید ابتدا فعالیت‌های متشکلهٔ پروژه، ارتباط آن‌ها با یکدیگر، و زمان انجام آن‌ها در جدولی درج شود، سپس شبکهٔ فعالیت‌ها را براساس اطلاعات موجود در جدول و با توجه به نحوهٔ ارتباط فعالیت‌ها (فعالیت‌های قبل و بعد) به کمک علائمی که توصیفشان گذشت ترسیم می‌کنیم. برای روشن‌شدن مطلب ،به‌طور فرضی فعالیت‌های اصلی در ساختن یک خودرو و نحوهٔ ارتباط و زمان آن‌ها را در جدول ۱۲-۲. در نظر بگیرید.

همچنان‌که ملاحظه می‌کنید، با استفاده از این جدول می‌توانیم رابطهٔ هر فعالیت را با سایر

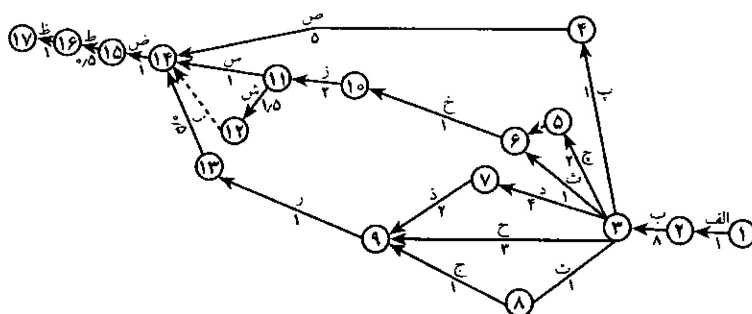
علامت اختصاری فعالیت	شرح فعالیت	زمان انجام فعالیت (به‌روز)	فعالیت بی‌واسطهٔ قبلی
الف	تدارک مقدمات آغاز کار	۱	—
ب	طراحی	۸	الف
پ	سفارش لوازم موردنیاز به خارج	۱	ب
ت	ساختن چارچوب بدنه	۱	ب
ث	ساختن درها	۱	ب
ج	اتصال محورها، چرخ‌ها، و باک	۱	ت
چ	ساختن بدنه	۲	ب
ح	ساختن دنده‌ها و فرمان	۳	ب
خ	اتصال درها به بدنه	۱	ث، چ
د	ساختن موتور	۴	ب
ذ	آزمایش موتور	۲	د
ر	مونتاژ شاسی	۱	ج، ح، ذ
ز	آزمایش شاسی	۰/۵	ر
ژ	رنگ‌آمیزی بدنه	۲	خ
س	سیم‌کشی	۱	ژ
ش	نصب وسایل داخلی	۱/۵	ژ
ص	دریافت لوازم از خارج	۵	پ
ض	سوارکردن بدنه و سایر بخش‌ها بر شاسی	۱	ز،س،ش،ص
ط	آزمایش خودرو در جاده	۰/۵	ض
ظ	نصب زه‌ها و تزئینات خارجی	۱	ط

جدول ۱۲ـ۲. فعالیت‌های اصلی در ساختن یک خودرو و نحوهٔ ارتباط آن‌ها با یکدیگر

فعالیت‌ها تشخیص دهیم و بر این اساس شبکهٔ فعالیت‌ها را ترسیم کنیم. شکل ۱۳-۲. شبکهٔ فعالیت‌های ساختن یک خودرو را به‌طور فرضی نشان می‌دهد.

به‌طور خیلی ساده، مسیر بحرانی در یک شبکه عبارت است از طولانی‌ترین مسیر از جهت زمانی. در شکل ۱۳-۲. مسیر بحرانی با خطوط پررنگ‌تر نشان داده شده‌اند (مسیر د - ذ - ر - ز). مسیر بحرانی مسیری است که در آن امکان کندکاری وجود نداشته و پایان پروژه در تعیین زمان نقشی تعیین‌کننده داشته باشد.

برنامه‌ریزان شبکه همواره می‌کوشند تا با متعادل‌ساختن مسیرها و جابه‌جایی امکانات، تجهیزات و نیروها، زمان مسیر بحرانی را کاهش و زمان کل پروژه را تقلیل دهند.[۱]



شکل ۱۳-۲. شبکهٔ فعالیت‌های ساختن یک خودرو

برنامه‌ریزی نیروی انسانی[۲]

برنامه‌ریزی نیروی انسانی، بخشی از برنامه‌ریزی‌های کلی سازمان و هدف آن تشخیص و تأمین کادر موردنیاز با توجه به تغییر و تحولات سازمان در آینده است. برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دو مرحله انجام می‌پذیرد: مرحلهٔ اول، برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی[۳] در تمامی رده‌ها و سطوح سازمان در طول مدت برنامه و مرحلهٔ دوم، برنامه‌ریزی تأمین نیروی

---

۱. آنچه در این‌جا مختصراً به آن اشاره شد، برای آشنایی با تکنیک‌های تجزیه و تحلیل شبکه بود. برای مطالعهٔ وسیع‌تر باید به منابع اصلی در این زمینه مراجعه شود.

2. manpower planning

3. planning of manpower requirement

انسانی برای رفع نیازهای سازمان است. در مرحلهٔ اول، وجود اطلاعات و آمار پرسنلی لازم است و در مرحلهٔ دوم، برنامه‌ریزی وضعیت خدمتی[1] ضرورت پیدا می‌کند.

براساس برنامه‌ریزی کلی سازمان است که می‌توانیم برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی را آغاز کنیم و فهرستی از کادر موردنیاز به‌دست دهیم. این فهرست در مقایسه با پرسنل موجود و با عطف توجه به ارتقای شغلی، خروج از خدمت، و امثال آن می‌تواند نیروی انسانی موردنیاز نهایی را تعیین کند. پس از آن، کوشش برنامه‌ریز بر آن است که در تأمین این نیرو، راه‌های ممکن را پیش‌بینی و مشخص سازد.

برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی

برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی را به دو طریق می‌توان انجام داد:

الف) روش تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها و هدف‌ها،

ب) روش نرخ روند[2].

اصولاً شرایط و موقعیت هر سازمان، یک نوع برنامه‌ریزی نیازها را ایجاب می‌کند. در سازمان‌هایی که حالتی تقریباً ثابت دارند و در تولیدات و خدمات آن‌ها تغییرات نسبتاً کمی صورت می‌پذیرد، می‌توانیم از معیارهای فعلی برای پیش‌بینی نیازهای آتی سود ببریم. روش برنامه‌ریزی نیازهای نیروی انسانی براساس نرخ روند، در این گونه موارد روشی مناسب است. از سوی دیگر در سازمان‌هایی که به‌سرعت در حال تحول‌اند و در عملیات آن‌ها تغییراتی فراوان رخ می‌دهد، دیگر نمی‌توانیم معیاری متعارف و ثابت، که در آینده نیز معتبر باشد، بیابیم. در چنین موقعیت‌هایی، روش تجزیه و تحلیل هدف‌ها و فعالیت‌های سازمان یا روش نظری می‌توانند مفید فایده باشند.

اغلب سازمان‌ها از جهت ثبات یا تغییر، در بین این دو نوع سازمان قرار می‌گیرند، و از این‌رو لازم است که ترکیبی از دو روش پیش‌گفته را به کار گیرند.

روش تجزیه و تحلیل هدف‌ها و فعالیت‌ها

این روش با تجزیه و تحلیل تفصیلی و جزء به جزء برنامه‌های سازمان آغاز می‌شود. هر کوششی در جهت تعیین نیازهای نیروی انسانی بدون انجام این مرحله، بی‌نتیجه خواهد بود

---

۱. career planning، این شیوه را برنامه‌ریزی کارراهه نیز نامیده‌اند.

2. ratio-trend

و مسلماً در صورتی که سازمان فاقد برنامه باشد یا برنامه‌هایی دقیق برای فعالیت‌های آتی خود نداشته باشد، این امر در تعیین نیازهای پرسنلی نیز تأثیر منفی به جای خواهد نهاد.

برنامهٔ سازمان شامل یک‌سری اطلاعات، ازجمله تشکیلات و ساخت سازمانی در وضعیت فعلی و آتی است. این برنامه ممکن است با شکستن هدف‌ها، واحدهای اصلی و فرعی سازمان را مشخص کرده باشد. ما باید تقسیم‌بندی را تا حد وظایفی که یک فرد عهده‌دار انجام آن‌هاست ادامه دهیم و به مشاغل موردنظر در برنامه دست یابیم. البته در تقسیم‌بندی باید تا حدی پیش برویم که ضمن همگن‌بودن وظایف حاصله، یک فرد قادر به انجام آن‌ها در شغل معینه باشد. حال که تنوع مشاغل در سازمان به دست آمد، می‌توانیم تعدد آن‌ها را نیز تعیین و تعداد مشاغل موردنظر در سازمان را مشخص کنیم. تدوین شرح شغل دقیق برای مشاغل حاصله در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، واجد اهمیت فراوان است؛ زیرا برنامه‌های آموزش و ارتقا در آینده را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

نکته‌ای دیگرکه در تعیین نیازهای پرسنلی از این طریق مطرح است، طول مدت برنامه است. اگر یک برنامهٔ بلندمدت اساس پیش‌بینی نیازها قرار گیرد، دقت آن از برنامه‌های کوتاه‌مدت کم‌تر خواهد بود. ولی به‌هرحال برنامه‌های دقیق در سازمان، پایهٔ پیش‌بینی‌های دقیق خواهند بود و برنامه‌هایی که با دقتی کم‌تر تنظیم شده‌اند، اساس پیش‌بینی‌هایی با دقت کم‌تر می‌شوند.

در تعیین تعداد پست‌های موردنظر در برنامه باید استاندارد کارها مشخص باشد، بدین معنی که باید معین شود هر کاری چه زمانی را به خود اختصاص می‌دهد. برای تعیین استاندارد می‌توانیم از آنچه در واحدهای مشابه مورد عمل است، یعنی استانداردهای موجود[1]، استفاده کنیم و آن‌ها را ملاک قرار دهیم. راه دیگر برای یافتن استاندارد، اندازه‌گیری کار[2] است که ضمن آن کار انجام‌شده به‌وسیلهٔ کارکنان مورد سنجش قرار می‌گیرد و استانداردی به‌دست می‌آید. از طریق نسبت[3]ها نیز می‌توانیم به استانداردهایی دست یابیم، بدین ترتیب که مثلاً با استفاده از تجربیات گذشته، نسبتی بین تعداد واحدهای تولید و تعداد کارگران موردنیاز به دست آوریم و آن را استاندارد قرار دهیم. البته به علت تغییر در فناوری تولید، ماشین‌ها، و سایر تحولات سازمان نمی‌توانیم استفاده از نسبت‌ها را به‌تنهایی ملاک عمل قرار دهیم و بهتر است برای تعیین استاندارد درکنار این روش از طریق دیگر نیز سود جوییم.

---

1. existing standards 2. work measurement 3. ratio

به‌طور خلاصه در روش تجزیه و تحلیل هدف‌ها و فعالیت‌ها، باید هدف و فعالیت‌های اصلی برنامه را در نظر بگیریم و آن‌ها را تجزیه کنیم تا به کوچک‌ترین جزء، که شغل‌های موردنیاز است، برسیم و سپس با استفاده از استاندارد کل، تعداد مشاغل موردنظر را به‌دست آوریم.

روش نرخ روند

در پیش‌بینی نیازهای نیروی انسانی، روش نرخ روند، متکی بر ثبات و عدم تغییر در شرایط محیط سازمان است. این روش استانداردهای موجود نیروی انسانی را می‌پذیرد و آن‌ها را به برنامه‌های آتی تعمیم می‌دهد. به عنوان مثال در روش نرخ روند:

تعداد کارکنان را براساس تعداد واحدهای تولید،

تعداد فروشندگان را براساس میزان فروش،

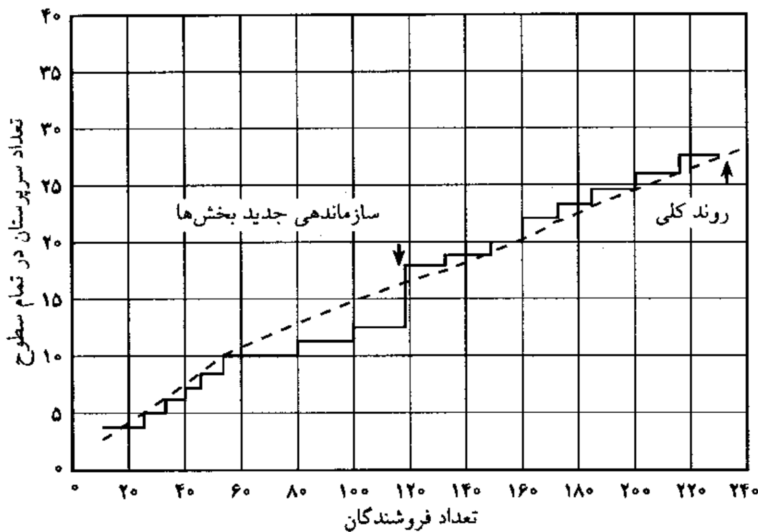
تعداد کارکنان اداری را براساس میزان کارهای اداری،

و تعداد سرپرستان را براساس تعداد کارکنان

تعیین می‌کنیم. به عبارت دیگر براساس نسبت‌هایی که بین این عوامل از وضع گذشته به‌دست آمده است، به تعیین نیازها می‌پردازیم. البته عواملی چون نوع کار، میزان بازدهی و تغییر در کل فعالیت‌ها بر روش نرخ روند اثر می‌گذارند و نسبت‌های حاصله را تغییر می‌دهند. به‌عنوان مثال در نوعی معین از کار، نسبت بین واحدهای تولیدی و تعداد کارکنان نسبتی خاص است. اما اگر کار تغییر یابد مسلماً این نسبت تغییر خواهد کرد. همچنین تغییر در تجهیزات تولید، مثل خودکارشدن پاره‌ای فعالیت‌ها، بر نسبت‌ها مؤثر واقع می‌شود.

روش نرخ روند، کار را با تجزیه و تحلیل نیروی انسانی موجود سازمان آغاز می‌کند تا نشان دهد که در آینده اگر شرایط ثابت باشد، نیاز به نیروی انسانی چگونه خواهد بود. بدین ترتیب وجود آمار و اطلاعات در این روش نقش مهمی ایفا می‌کند. به غیر از آمار گذشته، پیش‌بینی وقایعی که ممکن است در آینده رخ دهند نیز در روش نرخ روند بسیار مهم است. اغلب اوقات برای نشان‌دادن روند گذشته و تغییرات احتمالی از نمودارهایی مانند شکل ۱۴ـ۲. استفاده می‌شود. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، روند کلی نسبت سرپرستان به فروشندگان در این نمودار نشان داده شده‌است.

در روش نرخ روند، اساسی‌ترین کار، انتخاب نسبت‌های درست و معقول است. منظور

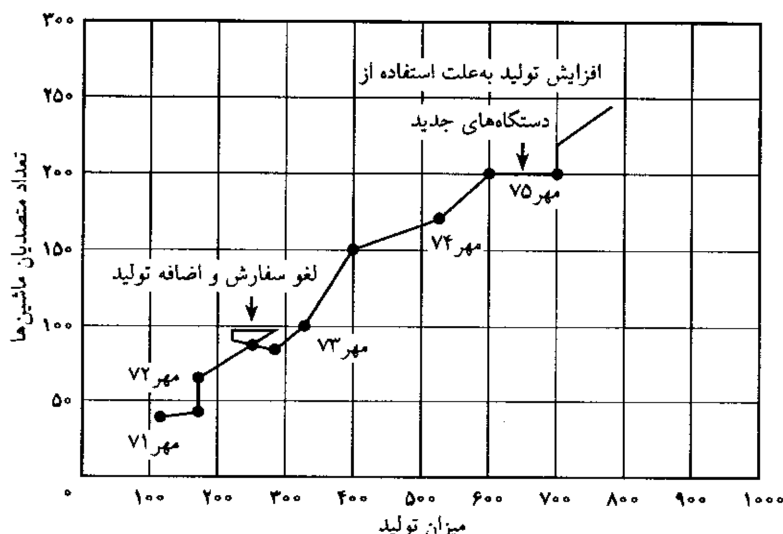


شکل ۱۴ـ۲. نمودار نرخ روند نسبت سرپرستان به فروشندگان

از نسبت‌های معقول، نسبت‌هایی است که رابطه‌ای متعادل و متعارف را بین میزان فعالیت‌ها و نیروی انسانی موردنیاز بیان کنند. براساس تجربیات حاصله، برای به دست‌آوردن نسبت‌های مفید می‌توانیم از طرقی مختلف اقدام کنیم. تجزیه و تحلیل مشاغل در طبقات مختلف سازمان یکی از این طرق است. در این طریق، نسبت بین مشاغل بالاتر و مشاغل پایین‌تر معین می‌شود؛ مثل نسبت سرپرستان به کارکنان. برقرارکردن رابطهٔ بین میزان تولیدات و عملیات با کارکنان نیز راهی دیگر برای به‌دست‌آوردن یک نسبت است. همچنین نسبت بین کارکنان صف و ستاد[1] هم می‌تواند در پاره‌ای اوقات مبنایی مفید برای پیش‌بینی باشد. نسبت بین ماشین‌ها و تجهیزات و کارکنان هم در مؤسسات صنعتی طریقی مؤثر برای تعیین نیازهاست؛ مانند نسبت بین ماشین‌ها و مهندس‌ها و مکانیک‌ها. تمامی این نسبت‌ها را می‌توانیم در نمودارهایی مانند شکل ۱۴ـ۲. نشان دهیم. به عنوان مثال، نسبت بین میزان و تعداد متصدیان ماشین در شکل ۱۵ـ۲. نشان داده شده است.

---

1. lie & staff



شکل ۱۵ـ۲. نمودار نرخ روند نسبت متصدیان ماشین‌ها و میزان تولید

یادآوری می‌شود که در هر سازمانی نتیجهٔ نوعی از این نسبت‌ها مفیدتر از سایر نسبت‌هاست، و برنامه‌ریز باید با توجه به سازمان و شرایط و نوع فعالیت‌های آن نسبت‌های مناسب را انتخاب کند.

تنظیم جداول نیازهای نیروی انسانی

چنانچه نتایج حاصل از دو روش نرخ روند و تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها را با هم مقایسه و ترکیب کنیم، نتیجه‌ای به‌دست می‌آید که قابل اعتمادتر از نتیجهٔ یک روش به‌تنهایی خواهد بود. تحلیل‌گر و برنامه‌ریز نیروی انسانی باید با سازمان مورد بررسی آشنایی کامل داشته باشد تا بتواند نتایج حاصل از هر روش را ارزیابی کند و پیش‌بینی صحیحی به عمل آورد.

براساس تجزیه و تحلیل‌های انجام‌شده به‌وسیلهٔ روش‌های مذکور، تصویری از نیازهای نیروی انسانی سازمان به‌دست می‌آید که احتیاجات پرسنلی را به‌طور ناخالص نشان می‌دهد. برای به دست‌آوردن نیازهای واقعی باید نیروی انسانی موجود، خروج از سازمان، و ارتقا و ترفیع کارکنان را در محاسبات مذکور دخالت دهیم. جدول ۱۶ـ۲. خلاصهٔ محاسبات مربوط به نیازهای نیروی انسانی یک واحد را در یک سال خاص نشان می‌دهد.

این نوع جداول را می‌توانیم برای دوره‌های مختلف زمانی تهیه و تنظیم کنیم.

زمانی که جداول نیازهای خالص نیروی انسانی در هر واحد به دست آمدند، می‌توانیم از ترکیب آن‌ها جدولی به‌دست آوریم که نیازهای نیروی انسانی کل سازمان را در یک یا چند دوره نشان دهد. در این جدول در صورت تنوع زیاد مشاغل باید مشاغل مشابه را در طبقاتی نامگذاری، و مجموع احتیاجات را در مقابل آن‌ها درج کنیم. مانند مشاغل مدیریت، مشاغل سرپرستی، مشاغل کارمندی، مشاغل فنی، و مشابه آن‌ها که قالب‌های کلی برای مشاغل جزئی‌ترند. ذکر درصد کاهش‌ها و افزایش‌ها و نیازهای پرسنلی در اغلب اوقات مقایسهٔ پیش‌بینی‌های سنوات مختلف را ساده‌تر می‌سازد. در سازمان‌هایی که از سیستم درجات استفاده می‌کنند، می‌توانیم نیازهای نیروی انسانی را همان‌گونه که از جهت مشاغل تنظیم می‌شود، براساس نیاز به درجات مختلف نیز تنظیم کنیم.

نوع شغل	تعداد پرسنلی موجود	کاهش‌ها: خروج از	کاهش‌ها: انتقال یا ارتقا	افزایش‌ها انتقال یا ارتقا	نیازهای جدید پرسنلی	نیازهای خالص پرسنلی	ملاحظات
مدیر قسمت	۱	۰	۰	۰	۱	۰	
حسابدار	۱	۰	۰	۰	۱	۰	
سرپرست	۱	۰	۱	۱	۱	۰	
کمک حسابدار	۱	۰	۰	۱	۲	۰	
صندوقدار	۳	۰	۱	۰	۲	۱	
کارمند دفتری	٦	۲	۱	۱	٦	۲	

شکل ۱۶ـ۲. پیش‌بینی نیازهای نیروی انسانی واحد ـــــ در سال ـــــ

آمار و اطلاعات نیروی کار موجود[1]

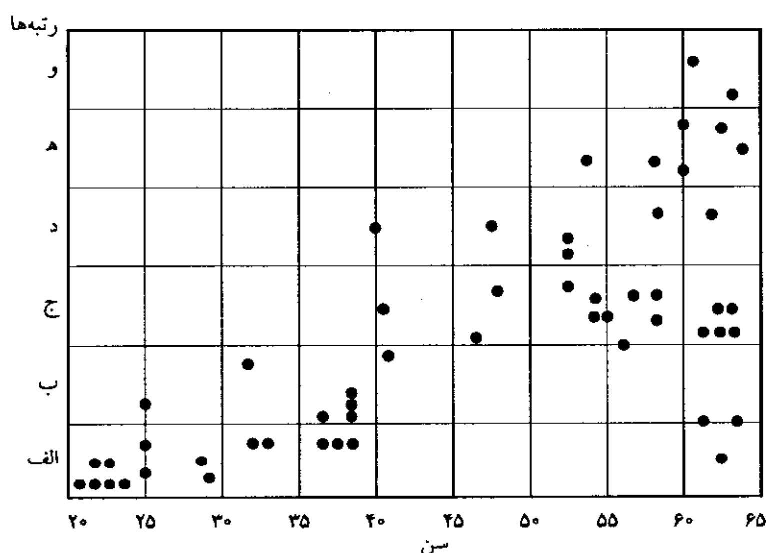
همان‌گونه که اشاره شد، برای تعیین نیازهای نیروی انسانی وجود آمار و اطلاعات در زمینهٔ وضعیت پرسنل موجود است و توان ترفیع و ارتقای آن‌ها، و همچنین خروج از خدمت و

1. manpower inventory

اُفت نیروی انسانی در سازمان ضرورت تام دارد. از این‌رو در این بخش به ذکر مطالبی در این موارد می‌پردازیم.

به‌طورکلی هیچ برنامه‌ای بدون استفاده از اطلاعات صحیح به ثمر نخواهد رسید و برنامه‌ریزی نیروی انسانی نیز از این قاعده مستثنا نیست. برنامه‌ریز نیروی انسانی به داشتن تصویر کاملی از وضع پرسنلی موجود سازمان نیاز دارد تا بتواند بر این اساس و به کمک روش‌هایی که ذکر شدند، پیش‌بینی‌های وضع آتی را انجام دهد. او باید بداند چه نوع پرسنلی، با چه تجربه و مهارت و دانشی، و با چه قابلیت‌ها و استعدادهایی در سازمان وجود دارند و تا چه حد می‌توانند عهده‌دار مشاغل بالاتر شوند. وی همچنین نیاز دارد از مسائل و مشکلات پرسنلی آگاهی یابد. مثلاً مسائلی که باعث خروج از خدمت و استعفای کارکنان شده‌اند، می‌توانند راهنمای او در پیش‌بینی‌های صحیح‌تر باشند. اطلاع از برنامه‌های آموزشی و ارزیابی عملکرد کارکنان نیز برای برنامه‌ریز نیروی انسانی یاری‌دهنده است.

تعداد و مشخصات نیروی انسانی: اولین مرحله در تنظیم اطلاعات پرسنلی، و سرشماری[1]



شکل ۱۷ـ۲. نمودار توزیع سن و رتبه‌ها در یک سازمان فرضی

1. headcount

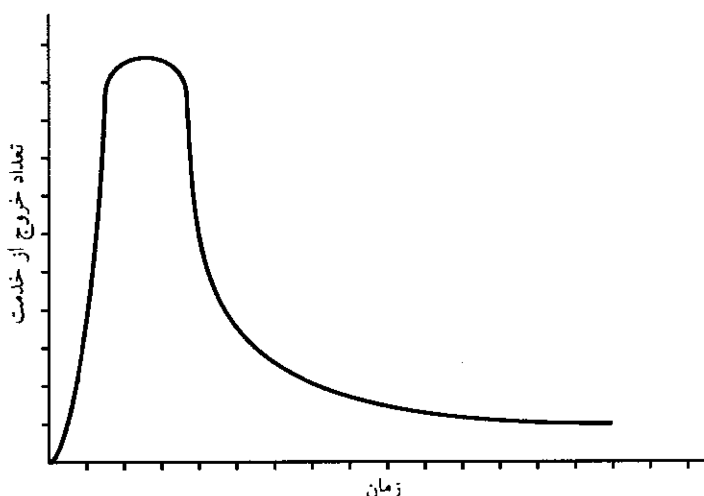
و آگاهی از تعداد نیروی انسانی موجود است. اما تعداد به‌تنهایی، چندان گویا نیست، بلکه باید بدانیم این تعداد در چه واحدهایی خدمت می‌کنند، وضعیت استخدامی آن‌ها چگونه است، چه سمتی دارند، جنسیت، تحصیلات، و سوابق کاری آنان چیست. هر یک از این عوامل و خصوصیات جهت پیش‌بینی ضروری، و برای برنامه‌ریز راهنماست. البته برنامه‌ریزی، اطلاعات مذکور را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد و نتیجه‌گیری می‌کند که مثلاً می‌توانیم رابطهٔ سن و رتبه‌های موجود در سازمان یا رابطهٔ سن و مشاغل مدیریت در رده‌های مختلف را مورد مطالعه قرار دهیم. شکل ۱۷-۲. توزیع سن و رتبه‌ها را در یک سازمان فرضی نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، تقریباً افزایش سن با درجات بالاتر هماهنگی دارد. اما مسئله‌ای که در نمودار مشخص شده، عدم وجود افراد جوان به حد کافی در درجات میانی است که این امر برای جایگزینی مدیران بالاتر در آینده مشکلاتی را ایجاد خواهد کرد. بدین ترتیب با توجه به این نمودار، برنامه‌ریز مشکل را می‌شناسند و در پی رفع آن می‌آید. پروندهٔ پرسنلی کارکنان و کارت‌های خلاصه پرونده که مشخصات اصلی هر پرونده را نشان می‌دهند در این راه برای برنامه‌ریز به عنوان یک منبع مهم اطلاعاتی به‌شمار می‌روند و آگاهی از آن‌ها ضروری است.

ترک حرفهٔ پرسنل: در برنامه‌ریزی نیروی انسانی روند ترک حرفهٔ کارکنان نقشی مهم ایفا می‌کند. هر فردی که سازمان را ترک می‌گوید با خود ذخیره‌ای از دانش و تجربه را خارج می‌سازد که حصول مجدد آن برای سازمان مستلزم هزینه و صرف اعتبارات بسیار است و به‌سادگی میسر نیست. با خروج از خدمت کارکنان، حتی با استخدام سریع، در انجام امور وقفه به وجود می‌آید و در بازدهی سازمان اختلال ایجاد می‌شود. برنامه‌ریزی نیروی انسانی باید ترک حرفه‌ها را پیش‌بینی و با توجه به میزان آن‌ها نیازها را برآورده کند.

برای آگاهی از علت ترک حرفهٔ کارکنان، مصاحبهٔ خروج[1]؛ یعنی مصاحبه با کسانی که سازمان را ترک می‌کنند، بسیار مفید است. به‌وسیلهٔ این‌گونه مصاحبه‌ها می‌توانیم علل ترک حرفه را بشناسیم و در راه رفع آن‌ها و مواجهه با کاهش پرسنل گام برداریم. البته ترک حرفه‌ها در سازمان‌های مختلف و رده‌ها و افراد گوناگون با یکدیگر متفاوت است. مثلاً علت ترک حرفهٔ خانم‌ها، اغلب اختیارکردن همسر یا بچه‌دارشدن است، درحالی‌که برای مردان این امر علت نیست. یا ترک حرفهٔ کارگران نیمه‌ماهر، غالباً در هفته‌های اول کار اتفاق می‌افتد درحالی‌که ترک حرفهٔ کارشناسان و رده‌های بالاتر چنین وضعی ندارد. در

1. termination interview

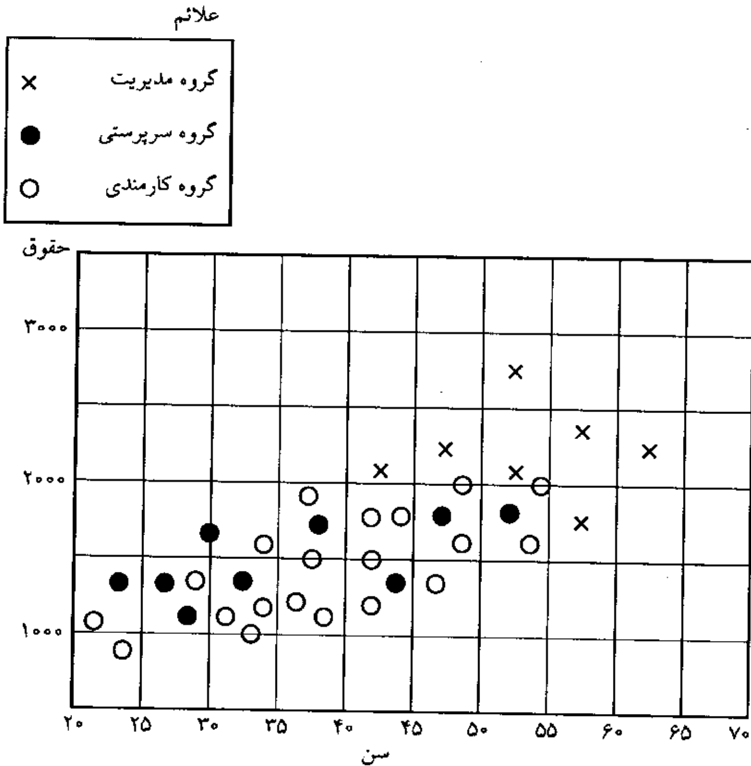
هر حال علل ترک حرفه را در رده‌ها و مشاغل مختلف می‌توانیم در جداول و نمودارهای مختلف نشان دهیم و از آن‌ها در برآورد نیازهایِ پرسنلی بهره ببریم. منحنی مندرج در شکل ۱۸ـ۲. میزان ترک حرفهٔ کارگران نیمه‌ماهر را در ارتباط با زمان استخدام آن‌ها نشان می‌دهد.



شکل ۱۸ـ۲. منحنی ترک حرفهٔ کارگران نیمه‌ماهر

همچنین در شکل ۱۹ـ۲. ترک حرفهٔ سه گروه شغلی در ارتباط با حقوق و سن آن‌ها نشان داده شده‌است.

ارزیابی پرسنل: آگاهی از نتایج ارزیابی عملکرد فعلی کارکنان و سنجش استعدادها و توان بالقوهٔ آنان برای مشاغل آتی نیز از زمرهٔ اطلاعات ضروری برای برنامه‌ریز نیروی انسانی است. از این‌رو با توجه به مشخصات و شرح احوال کارکنان مندرج در پروندهٔ آنان، و با امعان نظر به ارزیابی عملکرد آن‌ها و نظرجویی از سرپرستان و مدیران (همکاران و در صورت لزوم زیردستان افراد)، می‌توانیم شمایی از آنان به تصویر بکشیم و از آن به‌عنوان عاملی برای پیش‌بینی افزایش ناشی از ارتقا در برآورد نیازها استفاده کنیم.



شکل ۱۹ـ۲. توزیع ترک حرفهٔ سه گروه شغلی برحسب سن و حقوق

نام ....

عنوان پست ....

واحد سازمانی ....

۱	در شغلی بالاتر از شغل فعلی امکان و توان پیشرفت ندارد.
۲	دارای توانایی‌هایی هست اما در این مرحله کاملاً مشخص نشده است.
۳	توانایی پیشرفت در همین زمینهٔ کاری را داراست.
۴	توانایی ارتقا به مشاغل سطوح بالاتر را دارد.
۵	توانایی کامل برای ارتقا و پیشرفت را داراست.

شکل ۲۰ـ۲. فرم نظرجویی نسبت به توانایی ارتقا

سرپرست یا مدیر فرد این فرم را با علامت‌زدن یکی از خانه‌ها تکمیل می‌کند. در صورتی که خانه ۴ یا ۵ علامت خورده باشد، فرم تفصیلی نظرجویی هم باید تکمیل شود.

مشخصات فردی	نام .... عنوان پست .... واحد سازمانی ....
عملکرد	نقاط قوت فرد در زمینهٔ کاری چیست؟ نقاط ضعف فرد در زمینهٔ کاری چیست؟ در سال گذشته نقاط ضعف او چه اثراتی بر کارش گذاشتند، یک نمونه را ذکر کنید.
انگیزش	انگیزهٔ او به کار تا چه حدی است؟ او در اهداف کاری‌اش تا چه حد واقع‌بینانه عمل می‌کند؟ علاقهٔ او به برنامه‌های آموزشی و تحقیقاتی تا چه حدی است؟
ارتقای شغلی	اکنون قادر است چه نوع شغل یا مشاغلی را عهده‌دار شود؟ چه نوع مشاغلی را در آینده می‌تواند عهده‌دار شود؟ چه نوع آموزش‌ها و تجربیاتی را نیاز دارد؟ چه توصیه‌هایی برای پیشرفت و رشد او دارید؟

تاریخ ....   محل امضاء سرپرست   محل امضاء مدیر

شکل ۲۱ـ۲. فرم تفصیلی نظرجویی نسبت به توانایی ارتقا

نظرجویی طی فرم‌های مختلف نسبت به توانایی پیشرفت و ارتقای فرد انجام می‌گیرد. نمونه‌ای از این فرم‌ها در شکل ۲۰ـ۲. نشان داده شده‌است. فرم تفصیلی نظرجویی نیز در شکل ۲۱ـ۲. درج شده است.

یاری‌گرفتن از روان‌شناسان و مشاوران شغلی در صورت امکان، ارزیابی افراد را ساده می‌سازد. آزمون‌های استعداد، شخصیت و هوش می‌توانند در کشف و مشخص‌ساختن توانایی‌های بالقوهٔ فرد مفید باشند و شناختی جامع‌تر و صحیح‌تر از او به‌دست دهند.

برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی

مرحلهٔ دوم در برنامه‌ریزی نیروی انسانی پیش‌بینی نحوهٔ تدارک و تأمین نیروی انسانی موردنیاز است. برای تأمین پرسنل موردنیاز می‌توانیم از نیروی انسانی موجود در بازار بهره بگیریم و یا آن‌که با اجرای برنامه‌های آموزشی و اتکا بر تجارب مکتسبهٔ شغلی، افراد موردنیاز را از میان کارکنان فعلی سازمان انتخاب کنیم. آگهی‌های استخدامی، دعوت به کار از متخصصان، و بستن قرارداد با دانشجویان ممتاز طرقی دیگرند که اغلب مورد استفادهٔ سازمان‌ها قرار می‌گیرند. منتها برنامه‌ریز نیروی انسانی باید با مطالعهٔ بازار کار و شناسایی تخصص‌های موردنیاز، پیش‌بینی‌های لازم را به عمل آوریم تا این اطمینان حاصل شود که در زمان اجرای برنامه می‌توانیم نیروی لازم را از بازار کار تأمین کنیم. به‌کارگیری شیوه‌های صحیح انتخاب و گزینش نیز موضوع مهمی است که در تأمین نیروها باید مورد توجه قرار گیرد.

در تأمین نیروی انسانی از طریق پرسنل موجود در سازمان و ارتقا و جابه‌جایی آن‌ها در مشاغل مختلف، موضوع *برنامه‌ریزی خدمتی* مطرح می‌شود. بدین معنی که چگونه کارکنان واجد شرایط را در سازمان بشناسیم، آموزش دهیم، و آماده سازیم تا بتوانند نیازهای سازمان را تأمین و پست‌های خالی را پر کنند. برنامه‌های آموزش و توسعه با توجه به نیازهای سازمان طراحی می‌شوند و افرادی را که احتمال دارد در یک یا دو سال آینده متصدی شغلی بالاتر شوند آماده می‌سازند. طی برنامه‌های آموزش و توسعه کوشش می‌شود تا برای شرکت‌کنندگان آگاهی علمی و تجربهٔ عملی در زمینه‌های موردنظر ایجاد شود، بینش و طرز تفکر آنان نسبت به شغل و سازمان وسعت یابد، و اعتمادبه‌نفس و حس مسئولیت‌پذیری در آن‌ها قوت گیرد تا نهایتاً برای تصدی مشاغل بالاتر حائز شرط شوند. ذکر این نکته ضروری است که انتخاب افراد برای مشاغل بالاتر از درون سازمان، ضمن رفع نیازهای پرسنلی، این احساس را در کارکنان به‌وجود می‌آورد که آیندهٔ بهتری از نظر شغلی پیش رو دارند و در نتیجه انگیزه‌ای بیش‌تر نسبت به کار در آنان ایجاد می‌کند. چرخش شغلی[1] نیز در توسعه و رشد توانایی‌های کارکنان نقشی مؤثر دارد. در چرخش شغلی، کارکنان در مشاغل مختلف قرار می‌گیرند و عملاً در زمینه‌های گوناگون کسب تجربه می‌کنند، ضمن آن‌که نسبت به کل واحد سازمانی و عملیات آن وسعت نظر می‌یابند و

1. job rotation

آمادگی قبول مشاغل بالاتر را پیدا می‌کنند. چرخش شغلی در سازمان نوعی آموزش عملی و تدریجی است و فرصت استفادهٔ بیش‌تر از نیروی انسانی موجود در مشاغل موردنیاز را افزایش و به مدیریت امکان می‌دهد تا در زمان نیاز به جابه‌جایی و انتقال، بر مشکلات نیروی انسانی خود فائق آید. لازم به یادآوری است که چرخش شغلی در مشاغل هم‌خانواده و همگون انجام می‌پذیرد و برای مشاغلی که نیاز بیش‌تری به آن‌ها احساس می‌شود، قابل برنامه‌ریزی است.

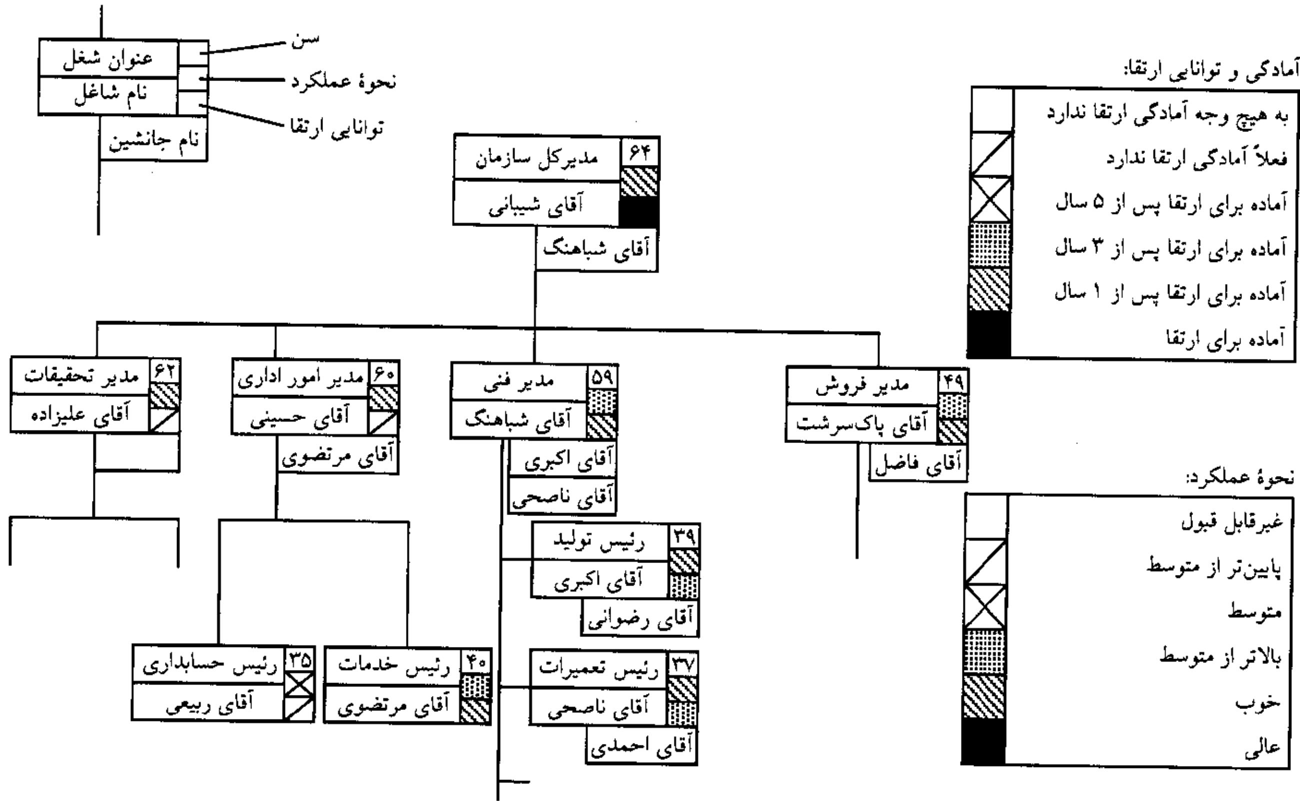
بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که یک جنبهٔ مهم برنامه‌ریزی خدمتی، آموزش و توسعهٔ آگاهی و تجربهٔ کارکنان برای رفع نیازهای آتی سازمان است. هدف برنامه‌ریزی خدمتی، توسعه و رشد توانایی‌های بالقوهٔ افراد و آموزش آن‌ها برای قبول مسئولیت‌های بیش‌تر و وسیع‌تر است. گاهی برنامه‌ریزی خدمتی را برنامه‌ریزی برای تربیت جانشین[1] قلمداد کرده‌اند، بدین معنی که برنامه‌ریزی خدمتی تلاشی در جهت یافتن جانشین مناسب و تربیت او برای مشاغل بلاتصدی در درون سازمان است. در برنامه‌ریزی خدمتی برای یافتن پست‌های خالی در آینده و چگونگی آماده‌ساختن جانشین برای آن‌ها باید شناخت کاملی از سازمان، هدف‌ها و مأموریت‌ها، ساخت و تشکیلات، نیروی انسانی، و سایر منابع و امکانات آن به عمل آید. با اتکا به این اطلاعات می‌توانیم وضع آینده را از نظر پرسنلی پیش‌بینی و برآورد کنیم که چه تعداد شغل خالی در آینده ایجاد می‌شود و چه افرادی از درون سازمان می‌توانند با دیدن دوره، کسب تجربه، یا طرق دیگر این پست‌ها را اشغال کنند. از این جهت گاهی اوقات برنامه‌ریزی خدمتی، نوعی برنامه‌ریزی نیروی انسانی در درون سازمان برشمرده می‌شود.

برای روشن‌شدن نحوهٔ عمل برنامه‌ریزی خدمتی به مثال زیر توجه کنید:

واحد سازمانی (الف) در نظر دارد برای سال آینده به برنامه‌ریزی خدمتی بپردازد. بدین منظور با توجه به اطلاعات و آمار موجود، ابتدا باید نمودار سازمانی و پرسنلی خود یا نمودار جانشینی را تنظیم کند. بخشی از نمودار مذکور به‌عنوان نمونه در شکل ۲۲-۲. نشان داده شده است. در نمودار مذکور به کمک علائم و نشانه‌هایی که در بالای جدول توضیح داده شده‌اند نحوهٔ عملکرد، آمادگی ارتقا، و سن کارکنان در رده‌ها و سطوح مختلف نشان داده و نام جانشین‌های هر پست در صورت وجود فرد در داخل سازمان مشخص شده است.

---

1. succession planning

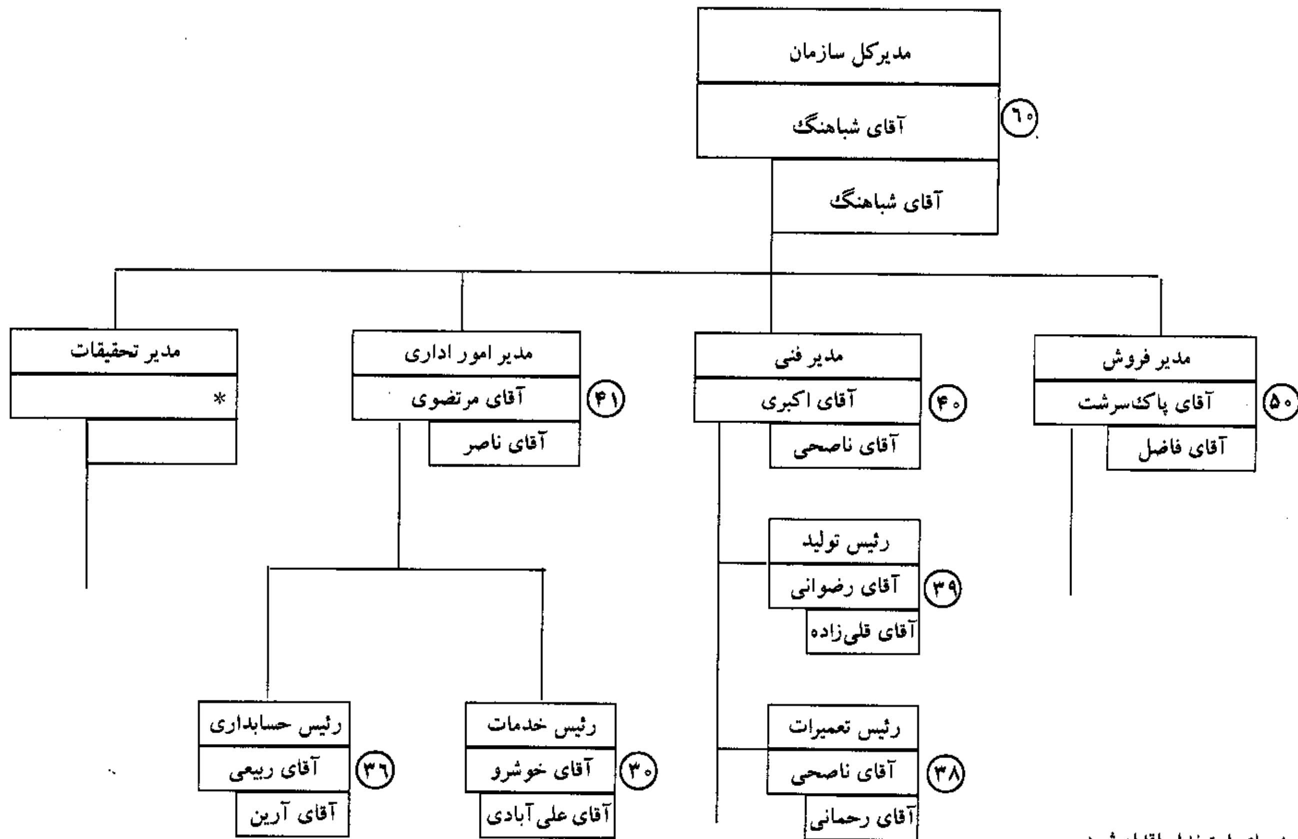


شکل ۲۲ـ۲. نمودار سازمانی و پرسنلی سازمان (الف)

برنامه‌ریز با تجزیه و تحلیل این نمودار و مراجعه به اطلاعات تفصیلی در مورد هر یک از شاغلین می‌تواند پیش‌بینی کند که در سال آینده، سازمان از نظر پرسنلی چه وضعیتی خواهد داشت و برای آماده‌ساختن کارکنان جانشین چه برنامه‌هایی باید اجرا شوند. همچنین اگر سازمان توسعه و گسترشی را پیش رو دارد، برنامه‌ریز پیش‌بینی‌های خود را با توجه به شاخه‌هایی از فعالیت که توسعه می‌یابند و میزان اثر آن‌ها بر نیروی انسانی موردنیاز انجام می‌دهد. ذکر این نکته ضروری است که تأمین نیازها همواره از رده‌های پایین به بالا نیستند، بلکه با جابه‌جایی‌های موازی و همسطح هم می‌توانیم نیازهای نیروی انسانی را برآورده سازیم و یا جابه‌جایی‌های همسطح و از یک رده به ردهٔ دیگر را با هم ترکیب کنیم و به رفع نیازهای پرسنلی بپردازیم. پس از انجام پیش‌بینی‌های فوق، برنامه‌ریز می‌تواند نموداری جدید تنظیم کند که نشانگر وضعیت سازمانی و پرسنلی در سال آینده باشد. در صورت امکان و نیاز می‌توانیم برای سال‌های بعد نیز نمودارهایی دیگر تنظیم کنیم. نمودار مندرج در شکل ۲۳-۲. بخشی از وضعیت سازمان و نیروی انسانی را در سال آینده نشان می‌دهد. در این نمودار، توسعه و گسترش برای سازمان در نظر گرفته نشده و برنامه‌ریزی با فرض ادامهٔ وضع موجود انجام گرفته است. ضمناً در این نمودار سن افراد ذکر شده است، ولی در صورت لزوم می‌توانیم سایر اطلاعات نمودار قبلی را نیز در این نمودار ذکر کنیم.

خلاصه آنکه نیروی انسانی از ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان است و مدیریت با عطف توجه به این نکته باید بکوشد تا این سرمایه را به‌درستی بشناسد، توان و استعدادهای نهفتهٔ آن را پرورش دهد و آن را به نحوی مؤثر در پیشبرد هدف‌های سازمان بسیج کند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی ابزاری است که مدیریت را در این راه یاری می‌دهد.[1]

1. G. McBeath, *Organization & Manpower Planning*, London: Business Books Limited, 1974.



شکل ۲۳ـ۲. نمودار سازمانی و پرسنلی سازمان (الف) در سال آینده

۳

سازماندهی

سازماندهیِ پویا

عصر ما، عصر سازمان‌های بزرگ و پیچیده است، و مدیر امروز باید از چگونگی سازماندهی و نحوهٔ ایجاد این سازمان‌ها و اصلاح و تغییر آن‌ها آگاه باشد. برای نیل به هدف‌ها، سازماندهی گامی ضروری است و به کمک این فعالیت است که هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان در قالب هدف‌های جزئی‌تر و وظایف واحدها شکسته و تحقق آن میسر می‌شود. در سازماندهی، وظایف و اختیارات و مسئولیت‌های واحدها و پست‌ها مشخص و نحوهٔ هماهنگی و ارتباط بین آن‌ها معین می‌شود. سازماندهی فعالیتی مستمر و مداوم است که مدیر همواره با آن روبه‌روست و منحصر به طراحی سازمان در ابتدای آن نمی‌شود. از این‌روست که بعضی از صاحب‌نظران سازمان و مدیریت[1]، این وظیفهٔ مدیر را *سازماندهی مجدد*[2] یا فرایند انتخاب دائم[3] نام نهاده‌اند. به‌زعم آنان، مدیران باید در محیط متغیر و متحول امروز، به‌طور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق دهند و اصلاحات لازم را در آن به عمل آورند. دورانی که مدیران ساختاری را برای سازمان طراحی می‌کردند و این ساختار مدت‌ها پاسخگوی نیازها بود، سپری شده است و مدیران امروز باید دائماً درصدد اصلاح و بهبود سازمان و طراحی مجدد آن باشند. پویایی مدیریت ایجاب می‌کند تا سازماندهی در پی سازگاری سازمان با محیط متغیر، فناوری‌های جدید و

---

1. D. R. Hampton, *Contemporary Management*, N.Y.: McGraw Hill Book Co. 1981. p. 260& Jay R. Galbraith, *Organization Design* Sydney: Addison-Wesley Publishing Co. 1977, p. 35.

2. reorganizing
3. continuous choice process

سایر سازمان‌ها استمرار داشته باشد و در این راه کارامدتر عمل کند. البته مستمربودن کار سازماندهی به معنای آن نیست که سازمان دائماً دستخوش دگرگونی‌های بنیادی است بلکه هر تغییر و اصلاحی در ساختار سازمان که بر اثر دریافت بازخور از محیط‌های مؤثر بر سازمان، حاصل می‌شود، گویای این واقعیت است که سازمان را تغییر داده و آن را با محیط هماهنگ و سازگار ساخته‌ایم.

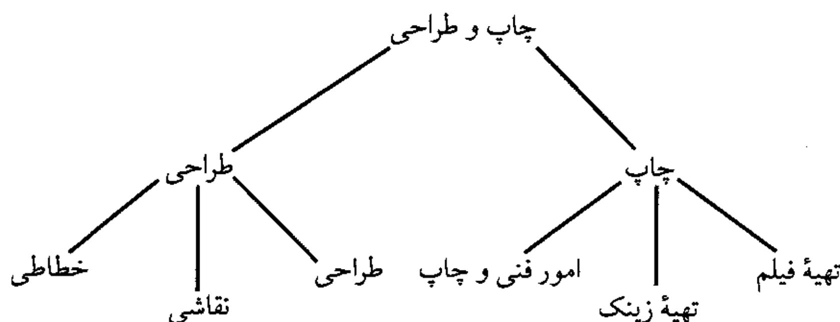
مبانی سازماندهی

برای سازماندهی، مبانی مختلفی وجود دارند و انتخاب نوع ساخت و مبنای آن‌ها باید با توجه به عواملی مختلف چون نوع فعالیت سازمان، محیط سازمان، و خط‌مشی‌های کلی آن صورت‌پذیرد. ساخت‌های مختلف سازمانی هر یک واجد خصوصیاتی و دارای مزایا و محدودیت‌هایی هستند. طراح سازمانی، در انتخاب ساخت مناسب، باید شرایط و موقعیت‌های گوناگون را با توجه به این مزایا و محدودیت‌ها در نظر داشته باشد. یکی از رایج‌ترین مبانی سازماندهی، *سازمان بر مبنای وظیفه یا هدف* است که در انواع دیگر نیز غالباً به نحوی از آن استفاده می‌شود. انواع دیگر مبانی سازمانی عبارت‌اند از: *سازمان برمبنای نوع تولید یا عملیات*، *سازمان برمبنای منطقهٔ عملیات*، و *سازمان برمبنای ارباب رجوع یا مشتری*.

سازمان برمبنای وظیفه (هدف)

در سازمان برمبنای وظیفه، واحدها برحسب وظیفه تقسیم شده و هر یک وظیفه‌ای غیرمشابه با دیگری دارند. برای سازماندهی بر این مبنا، باید وظیفهٔ کلی و هدف اصلی سازمان به وظایف جزئی‌تر تقسیم شود و این تقسیم‌بندی تا حدی معقول ادامه یابد. به عنوان مثال، اگر بخواهیم برای یک واحد کوچک چاپ و طراحی پوستر، سازمانی برمبنای وظیفه ایجاد کنیم باید همان‌طور که در شکل ۱-۳. دیده می‌شود، وظیفهٔ چاپ و طراحی را به دو وظیفهٔ فرعی‌تر چاپ و طراحی تقسیم کنیم. در مرحلهٔ بعد وظیفهٔ چاپ به وظایفی فرعی‌تر از قبیل تهیهٔ فیلم، تهیهٔ زینک، و امور فنی ماشین چاپ تقسیم می‌شود. وظیفهٔ طراحی نیز به وظایفی چون طراحی، نقاشی، و خطاطی تقسیم می‌شود.

حال باید ببینیم آیا می‌توانیم این تقسیم‌بندی را ادامه دهیم یا خیر؟ پاسخ این است که تقسیم‌بندیِ وظیفه باید تا حدی انجام بگیرد که وظیفهٔ حاصله برای یک شغل از جهت کمیّت، همگونی اجزا، و کیفیت مناسب باشد. جزئی‌کردن بیش از اندازهٔ وظیفه، به شغل



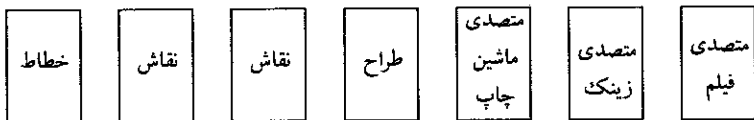
شکل ۱ـ۳. تقسیم وظایف اصلی واحد به وظایف فرعی‌تر

لطمه وارد می‌سازد و آن را اصطلاحاً فقیر و بی‌معنی می‌کند. مشاغل حاصل از تقسیم وظیفه باید شامل وظایفی باشند که موجب یکنواختی و بی‌معنی‌شدن شغل نشوند و از عهدهٔ یک فرد با توانایی‌های عادی برآیند. البته باید در نظر داشته باشیم که کار سازماندهی را برای چه واحدی با چه میزان فعالیت پیشرفته‌تری ادامه می‌دهیم، ولی در یک سازمان کوچک، که فعالیت‌های آن محدودند، تقسیم‌بندیِ زیاد به ایجاد پست‌های زائد می‌انجامد.

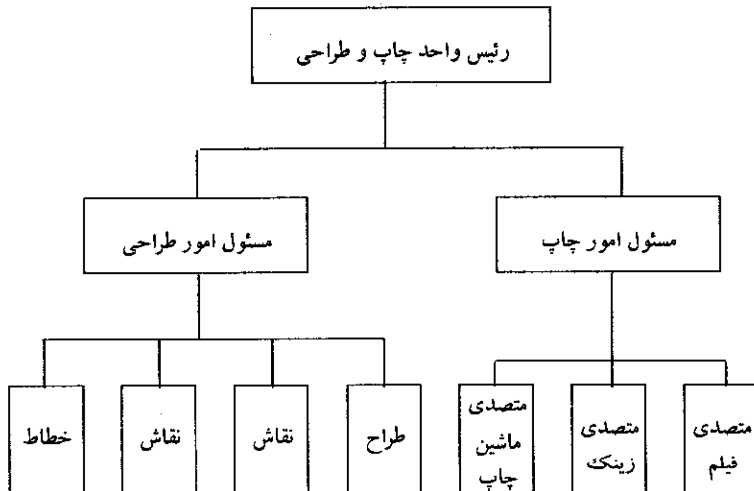
پس از تقسیم وظیفه باید ببینیم برای انجام فعالیت و وظایف موردنظر چه تعدادی پست موردنیاز است. اطلاع از استاندارد انجام کار، ما را در تعیین تعداد پست‌ها کمک می‌کند. در مثال فوق اگر بدانیم که استاندارد انجام کار یک نقاش به‌طور متوسط در روز، نقاشی دو طرح است و ما در نظر داریم روزانه حدود چهار طرح نقاشی کنیم، باید دو پست برای وظیفهٔ نقاشی پیش‌بینی کنیم. پس از آن‌که به همین ترتیب تعداد سایر پست‌ها را نیز تعیین کردیم، تعداد پست مطابق شکل ۲ـ۳. حاصل می‌شود. در این شکل، پست‌هایی که برای انجام کار طراحی و چاپ موردنیازند، دیده می‌شوند. اما پست‌های مذکور از هم جدا هستند و هماهنگی و ارتباط لازم بین آن‌ها برقرار نیست. برای ایجاد ارتباط و هماهنگی ناگزیریم پست‌های لازم سرپرستی ایجاد کنیم. برای انجام این کار باید پست‌های همگون و هم‌خانواده را تعیین کنیم. همان‌طور که در شکل ۱ـ۳. نشان داده شده‌است، پست‌های ناشی از وظیفهٔ چاپ و پست‌های ناشی از وظیفهٔ طراحی هر کدام یک گروه هم‌خانواده تشکیل می‌دهند که همه از یک سنخ‌اند. از این‌رو مطابق شکل ۳ـ۳. برای هماهنگی پست‌های مذکور، دو پست مسئول طراحی و مسئول چاپ انتخاب می‌کنیم و آن‌ها را تحت نظر یک

رئیس واحد چاپ و طراحی قرار می‌دهیم.[۱] بدین ترتیب نمودار سازمانی برای واحد چاپ و طراحی پوستر به‌دست می‌آید.

حال از نظر شما آیا این واحد می‌تواند مستقلاً کار خود را آغاز کند؟ اگر کمی دقت کنید متوجه می‌شوید که به علت فقدان پست‌های کمک‌دهنده یا ستادی، واحد مذکور به‌طور مستقل قادر به کار نیست. تدارکات، خدمات، حسابداری، و... در نمودار مذکور پیش‌بینی



شکل ۲ـ۳. پست‌های لازم برای فعالیت طراحی و چاپ



شکل ۳ـ۳. نمودار سازمانی واحد طراحی و چاپ (صف)

۱. شاید در این‌جا پرسش پیش بیاید که تعداد افراد تحت سرپرستی و نظارت مقام بالاتر یا حیطهٔ نظارت باید در چه حدی تعیین شود. در پاسخ باید بگوییم نظریه‌های جدید حد خاصی را در این مورد ارائه نداده‌اند، امّا عواملی را که بر حیطهٔ نظارت مؤثرند، برشمرده‌اند که نمونه‌ای از آن‌ها در ضمیمهٔ ۱ در انتهای کتاب آمده است.

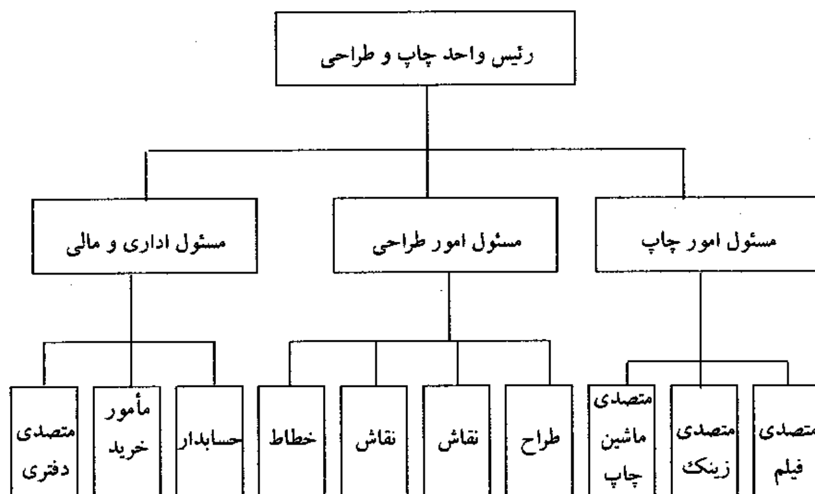
نشده‌اند و همین نقص باعث عدم امکان انجام وظایف اصلی واحد چاپ و طراحی است.

اصولاً هر سازمانی برای انجام وظایف خود به دو نوع واحد صف و ستاد نیاز دارد. واحدهای صف واحدهایی هستند که مستقیماً مجری هدف اصلی سازمان‌اند، و واحدهای ستادی کمک‌دهنده و یاری‌کنندهٔ واحدهای صف در انجام وظایفشان هستند. بدین ترتیب ملاک اساسی تشخیص واحدهای صف از ستاد در هر سازمانی هدف اصلی آن سازمان است.

در مثال گذشته، اگر واحد مذکور جزئی از یک سازمان بزرگ باشد، اغلب نیازهای ستادی خود را از طریق واحدهای موجود آن سازمان، یا پس از تقویت آن رفع می‌کند. اما اگر واحد چاپ و طراحی بخواهد مستقلاً عمل کند، باید واحدهای ستادی موردنیاز آن تعیین و به آن ضمیمه شوند. یک راه ساده برای تعیین واحدهای ستادی، مقایسهٔ سازمان با سایر سازمان‌های مشابه است. از این طریق می‌توانیم دریابیم که در آن سازمان‌ها کدام واحدها نقش ستادی را ایفا می‌کنند. پس از تعیین واحدهای ستادی، به ترتیبی که در مورد واحد صف ذکر کردیم، تقسیم وظیفه، و از طریق استاندارد انجام کار و پیش‌بینی میزان فعالیت، پست‌های ستادی موردنیاز را مشخص می‌کنیم. برای پست‌های مذکور با توجه به تشابه آن‌ها مسئولی تعیین می‌کنیم و نهایتاً آن‌ها را مطابق شکل ۴-۳. به نمودار صفیِ واحد چاپ و طراحی پیوند می‌دهیم.

در این مرحله، نمودار سازمانی حاصل‌شده، نشان‌دهندهٔ وظایف تقسیم‌شده و نحوهٔ ارتباط واحدها و پست‌ها با هم است. برای تکمیل کار سازماندهی باید وظایف و مسئولیت‌ها و اختیارات هر پست و هر واحد را تعیین کنیم و آن‌ها را به همراه نمودار تشکیلاتی سازمان ارائه دهیم. البته ذکر این نکته، که پست‌های حاصل از تقسیم وظیفه باید از جهت درجه و مرتبه نیز مورد ارزیابی قرار گیرند و مراتبی برای آن‌ها قائل شویم، ضروری است. (در مثال قبلی پست‌های خط مقدم، هم‌ارز فرض شده بودند.) دراین‌جاست که طراح سازمانی باید از ارزیابی مشاغل و طبقه‌بندی آن‌ها آگاه باشد و یا به کمک کارشناس طبقه‌بندی در این زمینه، کار سازماندهی را انجام دهد.

به طور خلاصه در سازمان برمبنای وظیفه، هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان را براساس تقسیمات وظیفه‌ای در قالب واحدها و پست‌ها می‌شکنیم و سپس مسئولیت‌ها و اختیارات پست‌ها و واحدها را مشخص می‌سازیم. سپس این پست‌ها و واحدها را چنان با هم مرتبط می‌سازیم که کار هماهنگی و نظارت و هدایت از طریق سطوح مختلف مدیریت امکان‌پذیر شود.



شکل ۴ـ۳. نمودار سازمانی واحد طراحی و چاپ (صف و ستاد)

مزایا و محدودیت‌های سازمان برمبنای وظیفه

یکی از مزایای سازمان برمبنای وظیفه، ایجاد حوزه‌های قوی تخصصی در سازمان است. به علت تقسیم وظیفه، گروه‌های تخصصی مشابه در قالب واحدهایی خاص در سازمان به‌وجود می‌آیند و نیروهای فنی مجتمع می‌شوند. ارتقای سطح تخصصی مزیتی است که بدین ترتیب در این نوع سازماندهی به وجود می‌آید. مزیت دیگر این نوع سازمان، بازدهی بالای آن در کارهای همیشگی و ثابت است.

اما اگر محیط سازمان و نیازهایی که فعالیت سازمان معطوف به رفع آن‌هاست تغییر کند، این نوع سازمان فاقد انعطاف لازم است و نمی‌تواند به‌سرعت، خود را با تغییرات تطبیق دهد، به‌علاوه همکاری بین واحدها در این ساخت چندان قوی نیست و هر واحد تنها به هدف خود می‌اندیشد و از همراهی و همکاری با سایر واحدها در اغلب اوقات غافل می‌ماند. مشکل دیگری که ممکن است در این نوع سازمان بروز کند، لوث‌شدن مسئولیت‌ها بین واحدها و دشواری ارزیابی عملکرد کل سازمان در ارتباط با فعالیت واحدهاست.

سازمان برمبنای نوع تولید یا عملیات

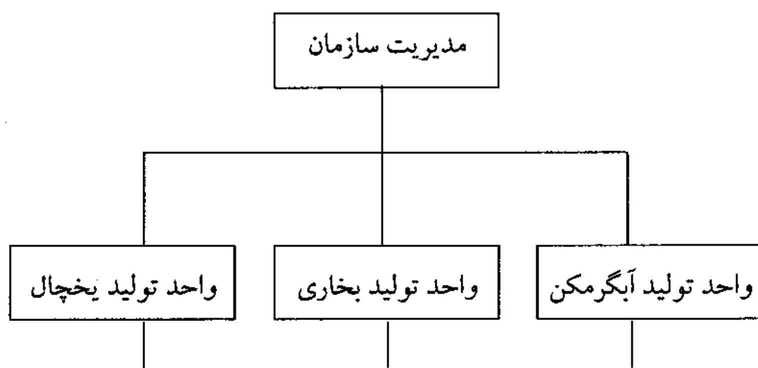
در سازمان بر مبنای نوع تولید، واحدها براساس تولیدات یا نوع خدمات سازمان تقسیم می‌شوند. به‌عنوان مثال سازمانی که دارای سه نوع تولید اصلی آبگرمکن، بخاری و یخچال است، نموداری مطابق شکل ۵ـ۳. خواهد داشت.

سازمان برمبنای پروژه یا برنامه نیز یک نوع سازمان برمبنای نوع عملیات به‌شمار می‌آید که یک دورهٔ عمر محدود دارد.

مزایا و محدودیت‌های سازمان برمبنای نوع تولید

در این نوع سازمان مسئولیت‌ها و اختیارات مدیران عملیاتی روشن و مشخص است و استقلال نسبی آن‌ها در عملیات حفظ می‌شود. سهولت ارزیابی عملکرد سازمان براساس نوع تولید و خدمات و توجه به هدف تولید و ارائهٔ خدمات به‌جای هدف‌های واحدهای تخصصی مجزا، از دیگر مزایای این نوع سازمان است. در سازمان برمبنای تولید، همکاری در واحدها توسعه و جدایی تخصصی کاهش می‌یابد. زمانی که تعداد و انواع تولیدات مؤسسه در حدی بالا باشد، سازمان مذکور ساختی مناسب به شمار می‌آید.

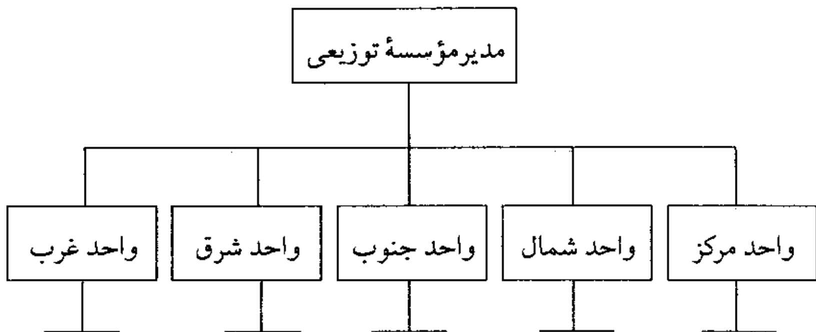
محدودیت این ساخت تضعیف گروه‌های تخصصی به علت پراکنده‌شدن آن‌ها در واحدهای مختلف است. به وجود آمدن ناهماهنگی بین واحدهای تولیدی یا خدماتی در کل مؤسسه نیز ممکن است در این نوع سازمان مشکلی به‌شمار آید.



شکل ۵ـ۳. نمونهٔ نمودار یک سازمان برمبنای نوع تولید

سازمان برمبنای منطقهٔ عملیات

هر گاه منطقهٔ عملیات اساس تقسیم‌بندی‌های سازمان قرار گیرد، سازمان برمبنای منطقهٔ عملیات حاصل می‌شود. زمانی که شرایط اقتضا کند که از نیازهای منطقه به‌خوبی آگاه باشیم و سازمان خود را برای رفع آن‌ها تجهیز کنیم، سازمان منطقه‌ای بسیار مفید است. نمونهٔ سازمان برمبنای منطقه، یک مؤسسهٔ توزیعی است که در نقاط مختلف شهر شعباتی دارد تا بتواند کار دریافت و تحویل را به‌خوبی انجام دهد. شکل ۶ـ۳.، سازمان برمبنای منطقهٔ عملیات را نشان می‌دهد.



شکل ۶ـ۳. نمونهٔ نمودار یک سازمان برمبنای منطقهٔ عملیات

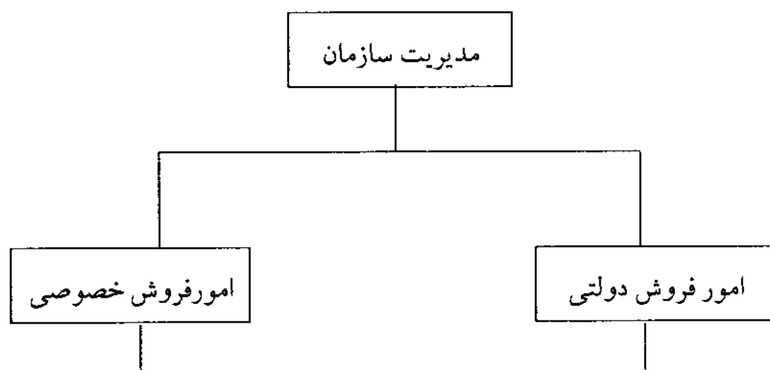
مزایا و محدودیت‌های سازمان برمبنای منطقهٔ عملیات

مزیت اصلی سازمان برمبنای منطقهٔ عملیات، سرعت و سهولت شناختن نیازهای هر منطقه و رفع آن نیازهاست. در شرایطی که مناطق مختلف با یکدیگر تفاوت دارند، این نوع سازمان بسیار مفید است و می‌تواند پاسخگوی نیازهای متفاوت آن‌ها باشد. اگر سازمان منطقه‌ای از استقلال کافی بهره‌مند باشد، می‌تواند به‌طور غیر متمرکز عمل کند و ساختاری مناسب برای اعمال سیاست‌های عدم تمرکز باشد.

پراکندگی واحدهای منطقه‌ای در این نوع ساخت، ممکن است وحدت رویه در سطح کل سازمان و هماهنگی بین واحدها را مشکل سازد و این امر، در پاره‌ای موارد، محدودیتی برای سازمان منطقه‌ای به‌شمار می‌آید.

سازمان برمبنای ارباب رجوع یا مشتری

در سازمان برمبنای ارباب رجوع، واحدها به‌گونه‌ای تقسیم می‌شوند که هر کدام پاسخگوی گروهی متفاوت از ارباب رجوع یا مشتریان سازمان باشند. گروه‌های مختلف مشتریان سازمان ممکن است به خدمات متفاوت، کالاهای مختلف، و شیوه‌های گوناگون فروش نیاز داشته باشند و هر گاه پاسخگویی به این نیازهای متفاوت منظور سازمان باشد، ساخت سازمانی برمبنای ارباب رجوع مفید واقع می‌شود. به‌عنوان مثال یک مؤسسهٔ بازرگانی، که دارای دو دسته مشتری شامل واحدهای دولتی و واحدهای بخش خصوصی است که هر کدام به شیوه‌ای متفاوت خرید می‌کنند، پول می‌پردازند، و کالاهایی متفاوت نیاز دارند، می‌تواند واحدهای فروش خود را براساس این دو گروه مشتری تقسیم کند. شکل ۷-۳. نمونه‌ای از این نوع سازمان را نشان می‌دهد.



شکل ۷-۳. نمونهٔ نمودار یک سازمان بر مبنای ارباب رجوع

مزایا و محدودیت‌های سازمان برمبنای ارباب رجوع

مزیت اصلی این نوع سازمان، پاسخگویی سریع و صحیح به مشتریان و رفع نیاز آن‌هاست. در جایی که رضایت مشتری شرط اساسی بقای سازمان است، ساخت سازمان برمبنای ارباب رجوع، ساختی مطلوب به‌شمار می‌آید. این نوع سازمان مراجعهٔ ارباب رجوع را ساده می‌کند و انجام امور را سرعت می‌بخشد. کادر واحدهای مختلف سازمان نیز، که پیوسته با

یک نوع ارباب رجوع سروکار دارند، با تجربه و آگاهی بیش‌تر خدمات خود را ارائه می‌دهند و نیاز مشتری باکیفیتی بهتر برآورده می‌شود.

شاید یکی از محدودیت‌های این نوع سازمان این باشد که هرچند تقسیم‌بندی واحدهای سازمان براساس ارباب رجوع موجب رضایت مشتری می‌شود، ولی هزینهٔ زیادی را به دوش سازمان می‌گذارد و از جهت اقتصادی مقرون به صرفه نیست. سازمانی که واحدهای خود را براساس ارباب رجوع تقسیم‌بندی کرده است، باید برای هر گروه از مشتریان خود همواره آمادگی ارائهٔ خدمات را داشته باشد، درحالی‌که ممکن است این واحدها همواره مشتری نداشته باشند و از امکانات و نیروی انسانی اختصاص‌یافته به آن‌ها استفادهٔ کامل به عمل نیاید.

ساختار ترکیبی

در دنیای واقع و سازمان‌هایی که اطراف خود مشاهده می‌کنیم، در اغلب موارد ترکیبی از انواع سازمان‌های پیش‌گفته به‌کار می‌رود و هر سازمان در هر رده و شاخه‌ای از نمودار خود، با توجه به شرایط و نیازهایی که وجود داشته، نوعی سازماندهی را به‌کار گرفته است. گاهی اوقات نیز انواع سازمان‌های مذکور بر یکدیگر منطبق می‌شوند. مثلاً اگر ارباب رجوع سازمانی از یک نوع خدمات خاص استفاده کند، ساختار مبنا عملیاتی و مبنا مشتری در آن سازمان یکی خواهند شد.

در خاتمه باید یادآور شویم که انواع مبانی برشمرده‌شده، ساختارهای سنتی متداول سازمانی هستند که در اغلب مؤسسات و سازمان‌ها از آن‌ها استفاده می‌شود، درحالی‌که انواعی دیگر از ساختارهای جدید سازمانی نیز به‌وسیلهٔ صاحب‌نظران رشتهٔ سازمان و مدیریت ارائه شده است که از آن جمله می‌توانیم به ساختار سازمان ماتریسی[1] یا خزانه‌ای، و ساختار سازمان با گروه‌های متداخل[2] اشاره کنیم.

الگوهای جدید ساختار سازمانی

تغییرات شگرف و سریع دهه‌های اخیر و مسائل پیچیدهٔ امروز در زمینهٔ سازمان و مدیریت، این واقعیت را، که طرح‌های تشکیلاتی سنتی پاسخگوی نیازهای کنونی نیستند و باید

1. matrix organization   2. linking-pin organization

دگرگونی‌های اساسی در ساختارهای سازمانی ایجاد شوند، محسوس ساخته است. در پاسخ بدین نیاز، صاحب‌نظران و نظریه‌پردازان سازمان و تشکیلات دست به اصلاحات، تغییرات، و تعدیلاتی در ساختارهای سنتی زده وکوشیده‌اند تا با ابداع الگوهای جدید تشکیلاتی، سازمان‌ها را با محیط متغیر و پیچیدهٔ این عصر همساز کنند و مشکلات ساختارهای سنتی را تخفیف بخشند. در این بخش به ذکر محدودیت‌های ساختارهای سنتی سازمانی می‌پردازیم و الگوهای جدید ساختار سازمانی را معرفی می‌کنیم.

محدودیت‌های ساختارهای سنتی سازمانی

ساختار سنتی سازمان، که به صورت هرمی‌شکل طراحی می‌شود و به ساختار سلسله‌مراتبی یا ساخت وظیفه‌ای مشهور است، به علت سادگی و سهولت کاربرد، در سازمان‌های بسیاری مورد استفاده قرار گرفته است. اما ساختار مذکور دارای محدودیت‌ها و نارسایی‌هایی است که ذیلاً به پاره‌ای از آن‌ها اشاره می‌شود:

۱. ساختار سنتی براساس سلسله‌مراتب ایجاد شده‌است و ارتباطات در آن کُند و طولانی و فاقد دقت لازم‌اند. مجاری ارتباطی در اغلب موارد عمودی‌اند و امکان ارتباط افقی وجود ندارد.

۲. واحدهای سازمانی در این ساخت مستقل نیستند و برای انجام هدف نهایی نیازمند یکدیگرند. امکان هماهنگی و منظم‌ساختن این واحدها، که هر کدام خود را مسئول تحقق هدف و مأموریت خود می‌دانند، مشکل است و در راه تحقق هدف نهایی سازمان مانع ایجاد می‌کند.

۳. روابط در ساختار سنتی، فردی‌اند و همواره شخصی به‌عنوان رئیس و سرپرست و افرادی به‌عنوان مرئوس و زیردست در مقابل هم قرار دارند و از روابط گروهی و جمعی، که افراد را در کنار هم قرار می‌دهند، اثری نیست. فرد در ردهٔ پایین خود را جدا از ردهٔ بالاتر احساس می‌کند و هیچ گونه تعلقی بین مراتب سازمانی، بجز رابطهٔ رسمی سلسله‌مراتبی، وجود ندارد.

۴. در ساختار سنتی برای هر وظیفه یک واحد ایجاد شده‌است و تخصص‌ها در خانه‌های سازمانی ثابت محبوس شده‌اند. در چنین وضعیتی جابه‌جایی نیروهای تخصصی به‌سهولت امکان‌پذیر نیست و در بسیاری از زمان‌ها این وضع منجر به هدررفتن منابع و بیکاری مزمن نیروها می‌شود.

۵. از سوی دیگر مدیران و کارکنان در این ساخت، تنها در یک رشتهٔ خاص، که مأموریت و وظیفهٔ واحد آن‌هاست، تجربه و آگاهی پیدا می‌کنند و با سایر تخصص‌ها در واحدهای دیگر بیگانه می‌مانند. این امر سدی در راه پرورش کارکنان و مدیران در سازمان و آمادگی آنان برای قبول مشاغل در رده‌های بالاتر است.

۶. ساختار سنتی انعطاف‌پذیر نیست و در مقابل تغییرات محیط به‌کندی واکنش نشان می‌دهد. و بدین ترتیب توسعه و پیشرفت سازمان و رشد هماهنگ آن با تحولات محیطی دچار اشکال می‌شود.

۷. در ساختار سنتی، به‌علت تخصصی‌بودن واحدها، به‌تدریج نوعی شیفتگی تخصصی در هر واحد ایجاد می‌شود که مآلاً ارتباط و وجود مشارکت بین واحدها را سخت و صعب می‌کند و آن‌ها را از هم جدا نگه می‌دارد. درحالی‌که برای تحقق هدف سازمان نیاز به همکاری و روابط نزدیک میان واحدها بسیار زیاد است. در ساختار سنتی هر واحد نقش خود را در سازمان جهت‌دهنده و تعیین‌کننده می‌داند و آن‌چنان در هدف‌جویی خود مشغول و مستغرق می‌شود که غالباً هدف اصلی سازمان در این میان فراموش می‌شود.

۸. همچنان‌که اشاره شد، برای تحقق سازمان، همکاری واحدها با یکدیگر ضروری است و در این راه اگر واحدی ضعیف عمل کند و بازدهی لازم را نشان ندهد، این نارسایی بر کل سیستم سازمان و بازدهی آن تأثیر سوء به‌جا می‌نهد.

۹. به علت وابستگی واحدها به هم و اثر زنجیره‌ای عملکردهای آن‌ها بر یکدیگر، هر واحد می‌تواند عدم پیشرفت خود را در ارتباط با ضعف عملکرد واحدی دیگر توجیه کند و بدین ترتیب حسابرسی مسئولیت‌ها به‌سادگی مقدور نباشد.

به‌منظور غلبه بر این مشکلات و نارسایی‌ها که با گسترش و بزرگ‌شدن سازمان‌ها و پیچیده‌ترشدن محیط آن‌ها به نحوی حادتر مطرح می‌شوند، الگوهایی جدید در ساختار سازمانی طراحی و ارائه شده‌اند که اجمالاً مورد بررسی قرار می‌گیرند.

سازمان برمبنای پروژه[1]

سازمان برمبنای پروژه یا طرح، یکی از انواع جدید ساختار سازمانی است. در سازمان‌هایی که هدف و مأموریت آن‌ها را می‌توانیم در قالب پروژه‌ها و برنامه‌هایی بالنسبه مستقل اجرا کنیم، این ساختار سازمانی قابل استفاده و مفید است. در سازمان برمبنای پروژه، به تعداد

1. project organization

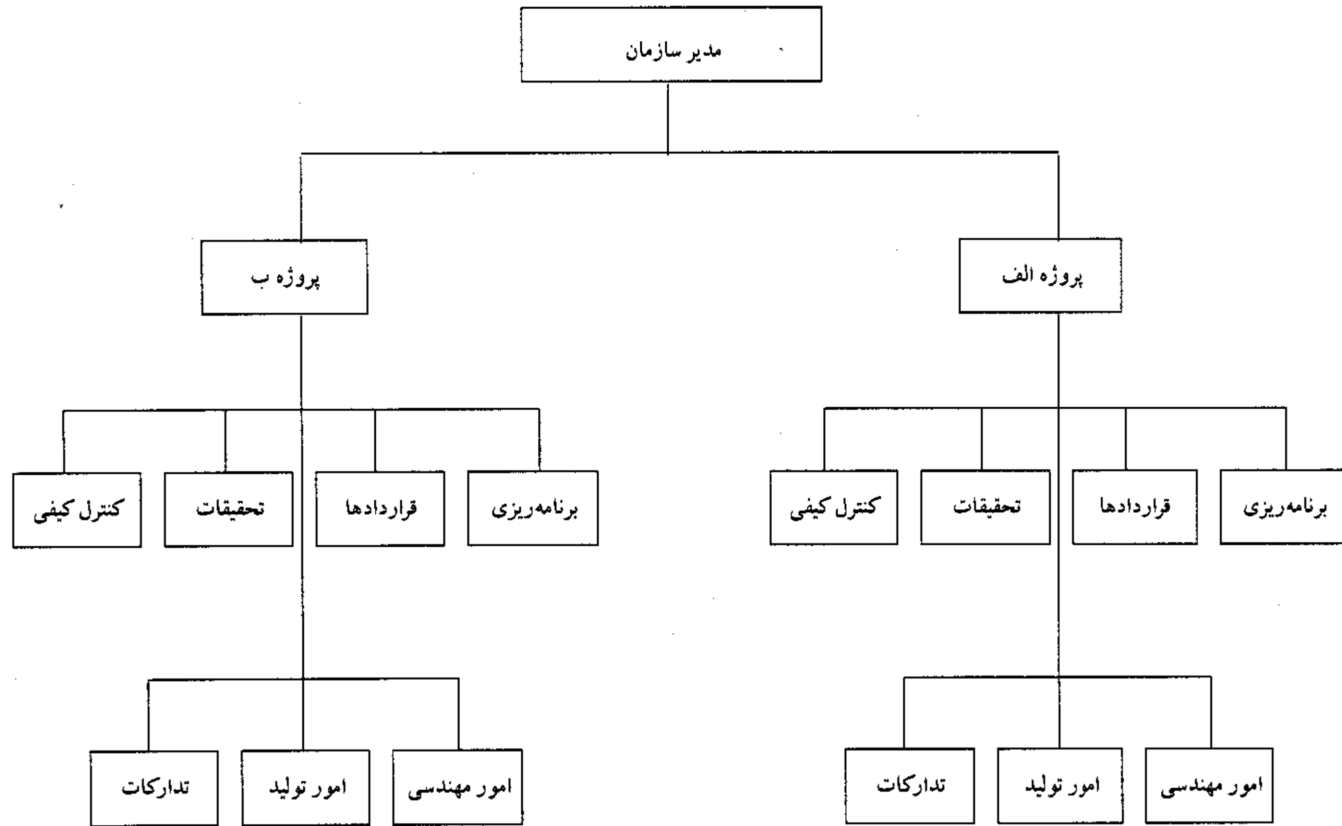
پروژه‌های موجود در سازمان می‌توانیم واحدهای مستقل ایجاد کنیم. این واحدها دارای عوامل و امکانات لازم برای انجام پروژه‌های مربوطه هستند و قادرند بدون نیاز به واحدهای دیگر، پروژهٔ خود را مستقلاً به انجام رسانند.

به‌عنوان مثال یک مؤسسهٔ تولیدی می‌تواند فعالیت‌های تولیدی خود را در قالب چند پروژه سازماندهی و برای هر یک از پروژه‌ها واحدهای لازم را پیش‌بینی کند، به‌طوری‌که هر پروژه بتواند مستقلاً کار خود را انجام دهد. البته این ساختار در زمانی که سازمان به حد کافی توسعه‌یافته باشد مثمر ثمر خواهد بود. نمونه‌ای از این ساختار سازمانی را در شکل ۳-۸. ملاحظه می‌کنید.

در سازمان برمبنای پروژه، سازمان به واحدهای پروژه‌ای و کوچک‌تر تقسیم می‌شود، و به همین جهت مشکلات ناشی از سلسله‌مراتب و کُندی ارتباطات به حداقل ممکن کاهش می‌یابند.

در ساختار پروژه‌ای، واحدهایی نسبتاً مستقل در قالب پروژه‌ها ایجاد می‌شوند که دارای واحدهای موردنیازند و قادرند بدون درگیری با واحدهای دیگر هدف خود را تحقق بخشند. همکاری واحدها در داخل پروژه لازم است، ولی کمک واحدهای خارجی چندان موردنیاز نیست و نقشی تعیین‌کننده در عملکرد واحد پروژه‌ای ندارد.

در ساختار پروژه‌ای، ضعف یک واحد، کل سیستم را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد و مسئلهٔ حسابرسی مسئولیت‌ها در هر پروژه به‌سادگی قابل پیگیری است. در ضمن، سنجش و مقایسهٔ واحدهای پروژه‌ای با توجه به امکانات و منابع مصروفه به وسیلهٔ آن‌ها، امر ارزیابی را با سهولتی بیش‌تر امکان‌پذیر می‌سازد. پروژه‌ها می‌توانند با هم رقابتی سالم و سازنده داشته باشند و از روش‌ها و تکنیک‌هایی که در یک پروژهٔ کارامد تشخیص داده شده‌است، استفاده کنند.



شکل ۸ـ۳. سازمان برمبنای پروژه

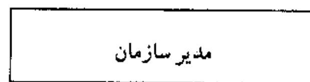
سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای[1]

اگر سازمان برمبنای پروژه را به‌عنوان واحدهایی از یک سازمان برمبنای وظیفه (ساختار سنتی) فرض کنیم، ترکیب حاصله، سازمان ماتریسی خواهد بود. به عبارت دیگر، سازمان برمبنای وظیفه و سازمان برمبنای پروژه به همراه هم سازمان ماتریسی را به‌وجود می‌آورند. در ساختار ماتریسی نیروهای فعال سازمان در خزانه‌های تخصصی قرار می‌گیرند. این خزانه‌ها که به‌تَبَع نوع فعالیت‌ها و گستردگی سازمان تعیین می‌شوند، تحت‌نظر مدیر سازمان قرار دارند و از نظر سازماندهی تقریباً نوعی سازمان برمبنای وظیفه‌اند. هر گاه سازمان برای انجام برنامه‌ای احساس نیاز کند، یک سازمان پروژه‌ای موقت تشکیل می‌دهد که افراد آن از خزانه‌های تخصصی تأمین می‌شوند و زمانی که برنامه خاتمه یافت، افراد مذکور به خزانه‌های خود بازمی‌گردند. کارکنان در خزانه‌های تخصصی تحت‌نظر مدیر سازمان هستند، ولی به‌هنگام اجرای پروژه‌ها در اختیار مدیر پروژه‌اند و تحت‌نظر وی انجام وظیفه می‌کنند.

ساختار ماتریسی در سازمان‌هایی که برنامه‌های کوتاه‌مدت و موقت دارند قابل استفاده است. در این گونه سازمان‌ها، مدیریت اغلب به کمک یک گروه، برنامه‌ریزی پروژه‌های موردنظر سازمان را طراحی و آن‌چنان آن‌ها را تنظیم می‌کند که حداکثر استفاده از نیروها و امکانات سازمان به عمل آید و خزانه‌ها در اغلب اوقات خالی و خلوت باشند. سازمان ماتریسی نیازمند برنامه‌ریزی خوبی است تا بتواند بازدهی مطلوب را به‌دست دهد، و به صرف داشتن چنین ساختاری نمی‌توانیم امیدوار باشیم که استفادهٔ کامل از نیروی انسانی و منابع به عمل می‌آید. در شکل ۹-۳، نمونه‌ای از ساختار ماتریسی یا خزانه‌ای دیده می‌شود. البته تعداد پروژه‌ها در هر مقطع زمانی متفاوت است و به امکانات و منابع سازمان و گستردگی و محدودیت پروژه‌ها بستگی دارد. در این ساختار اصول سنتی سازمان دگرگون شده و تغییر شکل یافته است. مثلاً از اصل سلسله‌مراتب و وحدت فرماندهی تخطی شده و جدایی بین واحدهای صف و ستاد از میان رفته‌است.

چنانچه سازمان ماتریسی بجا مورد استفاده قرار گیرد، مزایایی بیشمار دارد. این ساختار سازمانی به علت داشتن انعطاف بسیار زیاد، استفادهٔ حداکثر از نیروها و منابع سازمان را فراهم می‌سازد و از محبوس‌شدن نیروها در خانه‌های ثابت سازمانی جلوگیری می‌کند. همهٔ

1. matrix organization



شکل ۹ـ۳. سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای

پروژه‌ها در ساختار ماتریسی امکان استفادهٔ یکسان و مساوی از منابع و تخصص‌های موجود در سازمان را دارند. ارتباطات عمودی و سلسله‌مراتبی در این ساختار با ارتباطات افقی آمیخته می‌شوند و نوعی روابط گروهی در پروژه‌ها به وجود می‌آید. به عبارت دیگر، به کمک این ساختار می‌توانیم ارتباطی نزدیک‌تر و مؤثرتر بین اعضای سازمان فراهم سازیم. واحدهای صف و ستاد با نوعی همبستگی گروهی به کار خود ادامه می‌دهند. سازمان ماتریسی به نیازهای محیط متغیر سازمان به‌خوبی پاسخ می‌دهد و به‌سرعت خود را با محیط هماهنگ می‌سازد.

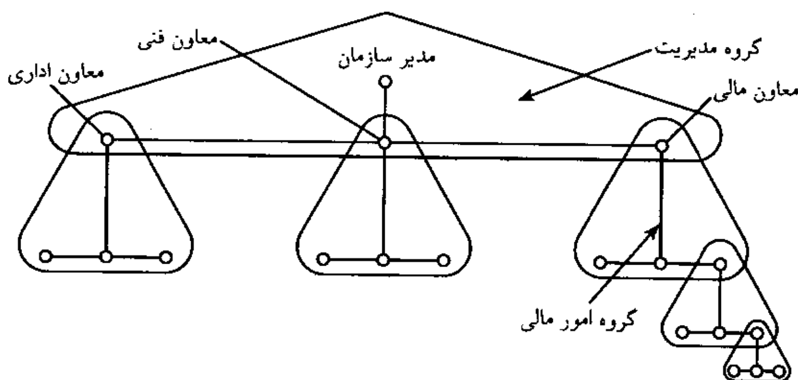
باید به خاطر داشته باشیم که ساختار ماتریسی نوعی سازمان موقت به‌شمار می‌آید؛ بدین معنی که وقتی هدف و مأموریت یک پروژه عملی شد، بلافاصله سازمان آن پروژهٔ خاص منحل و پروژه‌ای دیگر، که موردنیاز است، جایگزین آن می‌شود، و این یک مزیت است زیرا اگر واحدی در ساختار سنتی اگر واحدی به وجود بیاید، منحل‌کردن آن تقریباً محال یا بسیار مشکل است، و نمونه‌های بسیاری را می‌توانیم ببینیم که سازمان به حیات خود ادامه می‌دهد درحالی‌که مأموریت آن مدت‌هاست خاتمه یافته و فلسفهٔ وجودی آن از میان رفته است.

از آن جایی که ساختار ماتریسی، ساخت پروژه‌ای را در داخل خود دارد، تمامی مزایایی که برمبنای پروژه برای سازمان عنوان شدند، در این ساختار نیز مصداق خواهند داشت.

انتقادی که ممکن است در مورد این ساختار مطرح شود، احساس عدم ثبات کارکنان است. فردی که این ماه در یک پروژه کار می‌کند و ماه آینده مأمور پروژه‌ای دیگر می‌شود، خود را متعلق به جایی نمی‌داند و از ثبات و امنیتی که در ساختار سنتی برای کارکنان مطرح است، بی‌نصیب می‌ماند و ممکن است دچار نابسامانی روحی شود. البته، همان‌طور که اشاره شد، افراد در ساختار ماتریسی عضو ثابت خزانه‌های تخصصی‌اند و از این جهت هیچ‌گونه عدم ثباتی وجود ندارد و در داخل پروژه‌ها نیز، اگر دورهٔ آن‌ها خیلی کوتاه نباشد، نیاز به تعلق و وابستگی گروهی قابل ارضا خواهد بود. از سوی دیگر به علت خطوط ارتباطی دوگانه، گاهی اوقات مشکلات ارتباطی در این نوع ساختار سازمانی به‌وجود می‌آید و تعارضاتی بین مدیران خزانه‌ها و پروژه‌ها ایجاد می‌شود.

سازمان با گروه‌های متداخل یا سازمان گروهی[۱]

در این ساختار، رابطهٔ گروه با گروه جایگزین رابطهٔ فرد با فرد در ساختار سنتی می‌شود. این ساختار در قالب گروه‌هایی که به‌وسیلهٔ اعضای مشترک با هم در ارتباط‌اند شکل می‌گیرد. به‌عنوان مثال مدیر یک واحد، در واحد خود نقش مدیر و در واحد ردهٔ بالاتر نقش عضو را دارد. وجود یک چنین ارتباطی گروه‌ها را به هم پیوند می‌دهد و روابط گروهی را جایگزین روابط سلسله‌مراتبی می‌سازد.[۲] شکل ۱۰-۳. الگوی کلی این ساختار را نشان می‌دهد. به‌طوری‌که مشاهده می‌شود در گروه مدیریت، مدیر و سه نفر معاون عضویت دارند و این سه معاون هر یک مدیر گروه‌های مالی-اداری و فنی‌اند و این روال در کلیهٔ سطوح سازمان مورد عمل است. بدین‌ترتیب در سازمان با گروه‌های متداخل از طریق اعضای مشترک (کسانی که عضو دو گروه‌اند) نوعی روابط گروهی در کلیهٔ سطوح سازمان ایجاد می‌شود که مزایایی را دربردارد.



شکل ۱۰-۳. سازمان با گروه‌های متداخل

ایجاد روابط گروهی و پیوند گروه‌ها با یکدیگر، بسیاری از مشکلات ساختار سنتی را رفع می‌کند. انتقال اطلاعات و برقراری ارتباطات به‌سادگی و با سرعت و سهولت بین گروه‌ها انجام می‌پذیرد. تصمیمات متخذه در گروه بالاتر، به‌علت وجود عضو مشترک، با

۱. linking-pin organization، منظور از سنجاق اتصال در سازمان با گروه‌های متداخل، اعضای مشترکی است که باعث ارتباط گروه‌ها در سازمان می‌شوند.

2. R. Likert, *The Human Organization*, N.Y.: McGraw-Hill Book Co. 1967, p. 156.

نظرات گروه پایین‌تر هماهنگ می‌شوند و در نتیجه با تمایلی بیش‌تر مورد پذیرش و عمل قرار می‌گیرد. وجود اعضای مشترک در گروه‌ها، همبستگی در سازمان را تقویت می‌کند و سازمان را به صورت یک گروه بزرگ درمی‌آورد. روابط گروهی بر روحیهٔ افراد و انگیزش آنان به کار اثراتی مثبت دارند و عوارض ساختار سلسله‌مراتبی را کاهش می‌دهد. به‌طور خلاصه مزایایی که در مورد وجود روابط گروهی، تصمیم‌گیری‌های جمعی، و تعلق گروهی در سازمان مطرح شده‌اند به‌وسیلهٔ این ساختار قابل حصول خواهند شد.

بعضی بر این ساختار خرده گرفته‌اند که سازمان با گروه‌های متداخل، هیچ تغییر عمده‌ای در ساختار سنتی نداده، جز آن‌که خانه‌های معمول سازمانی را در مثلث‌های گروهی محصور ساخته است. گروهی دیگر بر مشکلات ناشی از تصمیم‌گیری‌های گروهی و کندی‌های ناشی از آن در این ساختار اشاره کرده‌اند.

سازمان با واحدهای مستقل[1]

در این ساختار، سازمان را در قالب واحدهای مستقل سازماندهی می‌کنیم به‌طوری‌که انجام مأموریت‌های سازمان با بهره‌گیری از فراورده‌ها یا خدمات برخی یا تمامی این واحدها امکان‌پذیر می‌شود. فرضاً یک سازمان تولیدی که کالاهایی متنوع تولید می‌کند، از این ساختار برای تولید هر کالا از فراورده‌ها یا خدمات چند واحد بهره می‌گیرد و کالای موردنظر را تولید می‌کند. رابطهٔ واحدها با هم براساس خریدوفروش کالا و خدمات است و هر واحد در مقابل تولید یا ارائهٔ خدمت پول دریافت می‌کند. مثلاً اگر برای تولیدی خاص نیاز به نقاشی هست، خدمات لازم در مقابل پرداخت وجه از واحد مستقل رنگ‌کاری دریافت و سایر نیازهای تولیدی نیز از سایر واحدها تأمین می‌شوند. در این ساختار، هر یک از واحدها می‌کوشد مولد باشد و بتواند هزینه‌های خود را در مقابل تولید یا ارائهٔ خدمت پوشش دهد. بدین ترتیب مشکلی که در ساختارهای سنتی بین واحدهای صف و ستاد به‌وجود می‌آید و واحدهای ستادی مسئولیت‌های واحدهای صنفی را مسئولیت خود نمی‌دانند، رفع می‌شود و هر واحد خود را مسئول انجام وظیفه‌ای می‌داند که بابت آن درامد حاصل کرده است و بقایش حفظ می‌شود. فرضاً واحد حسابداری بدون آن‌که لازم باشد نقش خود را در تولید نهایی سازمان درک کند، صرفاً برای کسب درامد امور حسابداری را انجام می‌دهد و بابت هر واحد خدمت، هزینه‌های لازم را از واحد صنفی دریافت می‌دارد.

---

1. modular organization

مأموریت‌های سازمان باید برای طراحی ساختار آن با واحدهای مستقل به‌دقت تعریف و روابط واحدها با یکدیگر برای تولید یا ارائهٔ خدمات نهایی در نظر گرفته شوند.[1]

سازمان با ساختار آزاد[2]

در این‌جا بی‌مناسبت نیست به‌نوعی از ساختار سازمانی که بدان عنوان ساختار آزاد عنوان داده شده‌است، اشاره شود. این ساخت بسیار انعطاف‌پذیر است و شکلی خاص و ثابت به خود نمی‌گیرد، بلکه براساس نیازها و تغییرات محیطی به‌سرعت و سهولت تغییر شکل می‌دهد و خود را با انتظارات موجود هماهنگ می‌سازد. در این ساختار بعد از ردهٔ مدیریت عالی، واحدهایی مختلف در سازمان تشکیل می‌شوند که به صورت گروه‌های پروژه‌ای انجام وظیفه می‌کنند. این واحدها به‌صورت غیرمتمرکز و با استقلال در تصمیم‌گیری به کار خود ادامه می‌دهند و قدرت تطبیق‌پذیری بسیاری دارند.

سازمان با ساختار آزاد با سازمان‌های ویژه و موقت (ادهوکراسی)، که برخلاف سازمان‌های بوروکراتیک کم‌تر به ضوابط و قواعد سازمان تأکید دارند و برای انجام هدف‌هایی ویژه تشکیل می‌شوند، شباهتی بسیار دارد. در این نوع سازمان، افراد براساس توانایی‌ها و قابلیت‌های خود صاحب اختیار می‌شوند و تمامی اختیارات لزوماً از رأس هرم سازمانی سرچشمه نمی‌گیرند. سازمان ویژه و موقت را می‌توانیم با خصوصیاتی چون گروه‌های کاری موقتی و غیررسمی، اختیارات غیرمتمرکز، تصمیم‌گیری‌های مستقل، انعطاف‌پذیری در مسئولیت‌های شغلی، کنترل‌های عمومی کم‌تر و کنترل بر نتیجهٔ کار، و اجتناب از قوانین و ضوابط گسترده و غیرقابل انعطاف توصیف کنیم. این نوع سازمان‌ها کوششی در جهت تخفیف قیدوبندهای سخت بوروکراسی‌ها و توجه به ارزش‌های انسان در سازمان‌اند.

نوعی دیگر از ساختار که شباهت‌هایی با سازمان فوق دارد، سازمان با پست‌های گروهی است. در این نوع ساختار به‌جای پست‌های فردی از پست‌های گروهی استفاده می‌شود. به عبارت دیگر در این ساختار سازمانی، مشاغل فردی نیستند، بلکه گروهی‌اند. مشاغل گروهی می‌توانند موجب با مفهوم‌شدن کار، توسعه و غنای شغلی، رضایت از کار، و عملکرد مؤثرتر شوند. در این ساختار سازمانی کارهایی که انجام آن‌ها به‌وسیلهٔ یک گروه انجام‌پذیرند به صورت یک پست گروهی در نظر گرفته می‌شوند و سازمان بر این اساس طراحی می‌شود.

1.. R. G. Schroeder, *Operations Management*, N.Y.: McGraw-Hill, Co. 1993, pp. 71-73.

2. free from organization

الگوی پنج‌بخشی

در خاتمهٔ بحث الگوهای جدید ساختار سازمانی، به یکی از طبقه‌بندی‌های جدید[1] که در زمینهٔ ساختارهای سازمانی به عمل آمده است، اشاره می‌شود. در این طبقه‌بندی، پنج بخش اساسی در هر سازمانی تشخیص داده شده‌اند که عبارت‌اند از:

۱. ***بدنهٔ اصلی عملیاتی***[2]: این بخش متشکل از کارکنانی است که وظایف اصلی مربوط به تولید یا خدمات را در سازمان انجام می‌دهند.

۲. ***بخش عالی سازمان***[3]: مدیران عالی‌رتبه، که در قسمت فوقانی هرم سازمانی قرار داشته و مسئولیت تعیین خط‌مشی مؤسسه را بر عهده دارند، اعضای این بخش را تشکیل می‌دهند.

۳. ***بخش میانی***[4]: مدیران و مسئولانی که مدیران بخش عالی را به کارکنان بدنهٔ عملیاتی مرتبط می‌سازند، در این بخش قرار دارند.

۴. ***بخش ستاد فنی***[5]: تحلیل‌گران و متخصصانی که مسئولیت تعیین استانداردهای سازمان را بر عهده دارند، تشکیل‌دهندهٔ این بخش هستند.

۵. ***بخش ستاد پشتیبانی***[6]: افرادی که وظایف پشتیبانی و خدمات کمک‌رسانی را در سازمان انجام می‌دهند، در این بخش قرار گرفته‌اند.

بخش‌های پیش‌گفته در شکل ۱۱ـ۳. نشان داده شده‌اند.

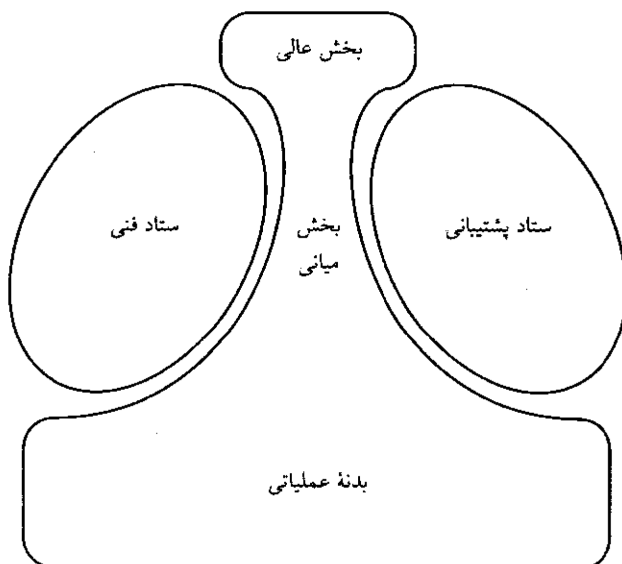
هر یک از این پنج بخش، ممکن است نقش غالب را در سازمان ایفا کنند و با توجه به این غلبهٔ نقش، نوعی ترکیب و ساختار سازمانی به وجود می‌آید. اگر سازمان تحت تسلط و کنترل بدنهٔ عملیاتی سازمان باشد، تصمیمات به صورت غیر متمرکز اتخاذ می‌شوند و بوروکراسی حرفه‌ای[7] به وجود می‌آید. هر گاه بخش عالی سازمان قدرت را به دست گیرد، کنترل متمرکز ایجاد و نوعی ساختار سادهٔ[8] متمرکز حاصل می‌شود. اگر بخش میانی گردانندهٔ اصلی سازمان شود، واحدهایی تقریباً مستقل تشکیل و ساختارِ بخشی یا شعبه‌ای[9] ایجاد می‌شود. زمانی که متخصصان ستاد فنی و تحلیل‌گران آن بر سازمان تسلط یابند کنترل‌ها از طریق استانداردها و ضابطه‌های دقیق اعمال می‌شوند و بوروکراسی ماشینی[10] به وجود می‌آید. سرانجام هرگاه ستادهای پشتیبانی نقش غالب و مسلط پیدا کنند، کنترل از

---

1. Henry Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organization*, N.J.: Prentice Hall, 1983.
2. the operating core
3. the strategic apex
4. the middle line
5. the technostructure
6. the support staff
7. professional bureaucracy
8. simple structure
9. divisional structure
10. machine bureaucracy

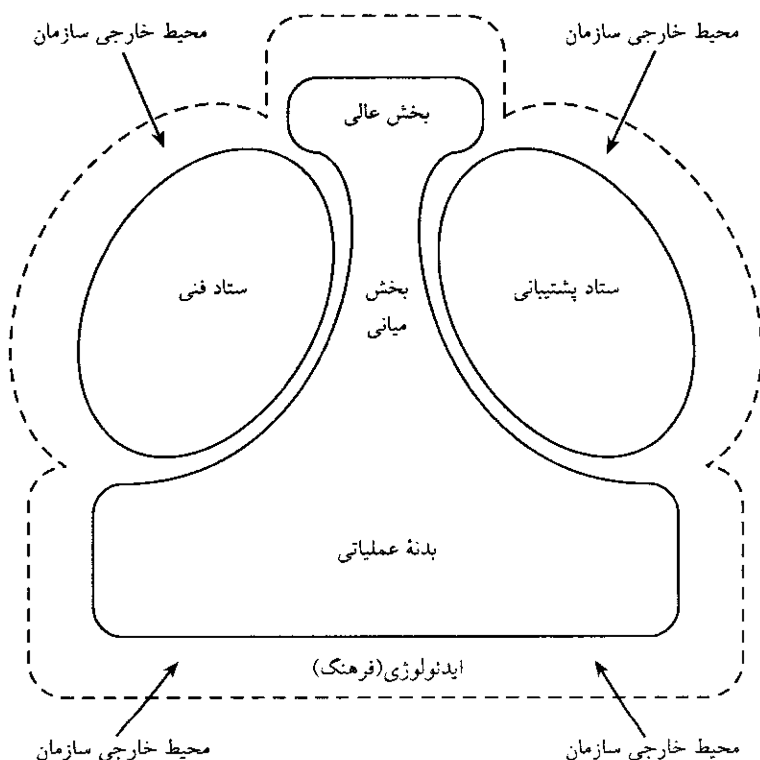
طریق تفاهم بین اعضای سازمان اعمال و سازمان ویژه یا ادهوکراسی حاصل می‌شود. همچنان‌که قبلاً نیز اشاره شد، ادهوکراسی سازمانی است که در آن قوانین و مقررات رسمی به‌شدت سایر ساختارها موجود نیستند، سلسله‌مراتب عمودی وجود ندارد، واحدها جنبهٔ دائمی و ثابت ندارند، و از شیوه‌های استانداردشدهٔ دقیق و یکنواخت خبری نیست. عدم تمرکز، انعطاف‌پذیری کامل، روابط افقی، موقتی‌بودن، و حداقل مقررات رسمی از خصوصیات ادهوکراسی‌اند که مجموعهٔ سازمانی را، که به‌سادگی قابل تطبیق با محیط متغیر امروزند، ایجاد می‌کنند.

هنری مینزبرگ که الگوی پیش‌گفته را ارائه کرده، الگوی خود را در نظریه‌ای جدید توسعه داده و آن را در شش بخش مطرح ساخته است. به‌زعم وی سازمان‌ها علاوه بر پنج بخشی که قبلاً با آن‌ها آشنا شدید، بخش ششمی نیز دارند که آن را ایدئولوژی یا فرهنگ می‌نامیم. ایدئولوژی در این‌جا به معنای آن دسته از سنت‌ها، آداب، و باورهای سازمان است که آن را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد و به آن هویت خاص خودش را می‌دهد. بخش ششم، همچون هاله‌ای پنج بخش دیگر را دربرمی‌گیرد و بر همهٔ آن‌ها اثر می‌گذارد و سازمان را سازمانی ایدئولوژیک و فرهنگی می‌سازد. در کشورهایی که نقش ایدئولوژی



شکل ۱۱ـ۳. پنج بخش اصلی سازمان

پررنگ و تعیین‌کننده است، سازمان‌ها اولویت را بر حفظ ایدئولوژی قرار می‌دهند و بخش‌های دیگر در زیر چتر ایدئولوژی عمل می‌کنند. به عبارت دیگر اگرچه فرهنگ و ایدئولوژی بخشی از ساختار سازمان به‌طور مستقل نیست، اما تمامی بخش‌های دیگر را به شکلی درمی‌آورد که با آن هماهنگ و همسو باشند و آنچه ایدئولوژی مجاز نمی‌داند در هیچ بخشی مورد عمل قرار نمی‌گیرد. علاوه بر فرهنگ و ایدئولوژی، محیط سیاسی و گروه‌های خارج سازمان نیز ممکن است بر سازمان اثرگذار باشند که در الگوی شش‌بخشی باید به آن‌ها توجه شود. شکل ۱۲-۳. نظریهٔ شش‌بخشی را نشان می‌دهد.



شکل ۱۲-۳. الگوی شش‌بخشی سازمان

۴

کنترل و نظارت در سازمان

شاید به‌جرأت بتوانیم ادعا کنیم که انجام هیچ فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگر آن‌که کنترل‌های لازم نسبت به آن به عمل آمده باشند. به کمک کنترل است که مدیریت نسبت به نحوهٔ تحقق هدف‌ها و انجام عملیات آگاهی می‌یابد و قدرت پیگیری و عنداللزوم سنجش و اصلاح آن‌ها را پیدا می‌کند. کنترل ابزار کار مدیران در رده‌های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده‌های سرپرستی است و لزوم آن در مراتب مختلف به‌سادگی احساس می‌شود. سازمان بدون وجود یک سیستم مؤثر کنترل در تحقق مأموریت‌های خود موفق نیست و نمی‌تواند از منابع خود به‌درستی استفاده کند.

شاید مهم‌ترین مسئله‌ای که وجود کنترل را ضروری می‌سازد، آن باشد که پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی خطا توأم‌اند و برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات، کنترل تنها راه چاره است. محیط متغیر و دگرگون سازمان، دلیلی دیگر بر ضرورت کنترل است. سازمان برای بقای خود باید از تغییرات محیطی آگاه شود و هماهنگی‌های لازم را با آن‌ها به عمل آورد، وکنترل وسیلهٔ این آگاهی است. حصول اطمینان از کیفیت و کمیّت کالاها و خدماتی که در سازمان‌های بزرگ طی برنامه‌های وسیع و پیچیده عرضه می‌شوند، جز از طریق یک سیستم مؤثر کنترل عملی نیست. و این‌ها همه شواهدی بر لزوم و ضرورت کنترل در سازمان‌های امروزی‌اند. از آن جایی که فرد جزئی اساسی از سیستم کنترل در سازمان است، بحث‌هایی که به آن‌ها خواهیم پرداخت حاوی مرزبندی‌هایی دقیق بین کنترل برنامه‌ها و کنترل افراد در سازمان نیستند و این دو مسئله همراه هم مورد بررسی قرار می‌گیرند.

تعاریف

از کنترل، تعاریفی گوناگون به عمل آمده‌اند که اگرچه از جهت لفظی ممکن است متفاوت باشند، اما از نظر مفهوم و معنی یکسان و مشابه‌اند. تمامی این تعاریف، کنترل را نوعی مقایسه و تطبیق بین آنچه هست و آنچه باید باشد دانسته‌اند. براساس تعاریف مذکور:

> کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش‌بینی‌شده با عملیات انجام‌شده مقایسه می‌شوند و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه *باید* باشد و آنچه هست به رفع و اصلاح آن‌ها اقدام می‌شود.

بدین‌ترتیب کنترل فعالیتی است که *بایدها* را با *هست‌ها*، مطلوب‌ها را با *موجودها*، پیش‌بینی‌*ها* را با عمل*کردها* مقایسه می‌کند و تصویری واضح از اختلاف یا تشابه بین این دو گروه از عوامل در اختیار مدیر و مسئول مربوطه قرار می‌دهد. در تعریفی دیگر جریان و فرایند کنترل نیز ارائه شده‌اند. براساس این تعریف:

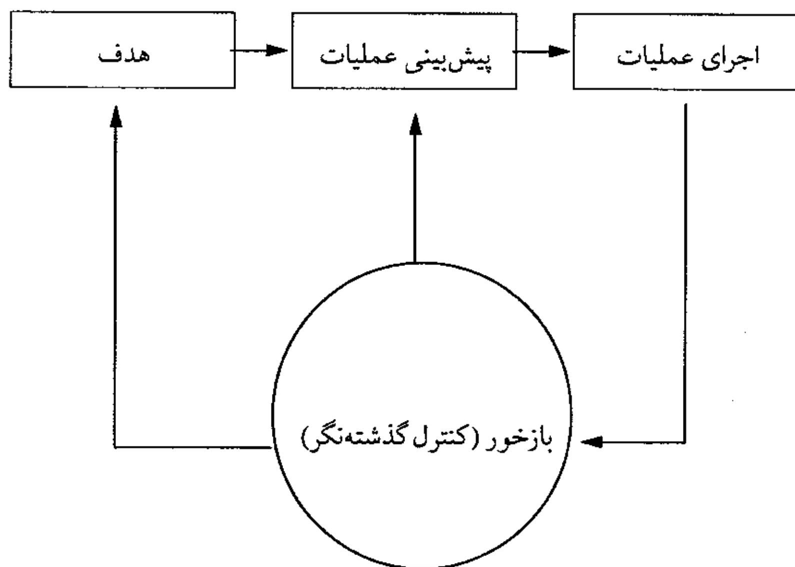
> کنترل عبارت است از فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهای انجام عملیات معین می‌شوند، سیستم دریافت اطلاعات طراحی می‌شود، عملیات پیش‌بینی‌شده و انجام‌شده با هم مقایسه می‌شوند، اختلافات و انحرافات مشاهده‌شده ارزیابی و میزان اهمیت آن‌ها مشخص می‌شود، و سرانجام اصلاحات لازم برای تحقق هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان انجام می‌گیرند.[1]

کنترل گذشته‌نگر[2] و آینده‌نگر[3]

شاید از تعریف کنترل این‌طور نتیجه شود که اساس کنترل صرفاً بر فعالیت‌های انجام‌شده در گذشته استوار است. و با اطلاعات حاصل از آن‌هاست که کنترل عملی می‌شود. مفهومی که از سازوکار بازخور (کنترل گذشته‌نگر) نیز به ذهن متبادر می‌شود، همین بازگشت به گذشته و استفاده از اطلاعات گذشته برای مقایسه و یافتن انحرافات و انجام اصلاحات است. شکل ۱ـ۴. نشان‌دهندهٔ عملکرد سازوکار بازخور به عنوان کنترل‌کننده در یک سیستم است.

---

1. J. A. Stoner, *Management*, N.Y.: Prentice-Hall, 1983, p. 592.
2. feedback
3. feedforward



شکل ۱ـ۴. سازوکار بازخور

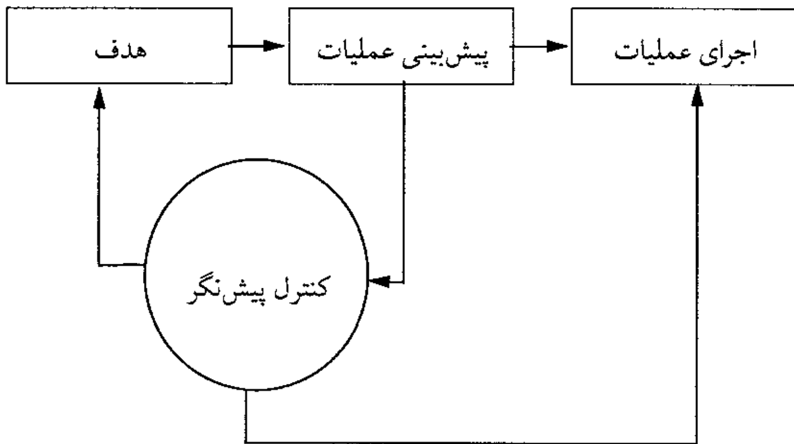
همچنان‌که ملاحظه می‌شود، نتیجهٔ اجرای عملیات به‌وسیلهٔ سازوکار بازخور با پیش‌بینی‌ها و هدف مقایسه می‌شود و در صورت وجود انحراف اقدام اصلاحی به عمل می‌آید و در غیر این صورت عملیات بعدی انجام می‌پذیرند. ترموستات‌ها و شناورها نمونه‌هایی ساده از بازخور مکانیکی‌اند. بازخور با استفاده از نتایج، یا در اصطلاح سیستم با استفاده از ستاده‌ها[1] کنترل را عملی می‌سازد و در زمینه‌های مختلف موارد استفاده‌هایی بیشمار دارد. اما مفهوم جدید کنترل فراتر از سازوکار بازخور و نگرش صرف بر گذشته است. کنترل آینده‌نگر یا پیش‌نگر یا هدایت‌کننده[2]، کنترلی است که با استفاده از داده‌ها[3] کنترل را تحقق می‌بخشد و قبل از آنکه عملی واقع و نتیجه‌ای حاصل شده باشد طریق اصلاح را ارائه می‌دهد. به عبارت دیگر این نوع کنترل، موانع و مشکلات را قبل از وقوع پیش‌بینی می‌کند و انجام اصلاحات را ممکن می‌سازد. شکل ۲ـ۴. نشان‌دهندهٔ کنترل پیش‌نگر است.

همان‌طور که در شکل ملاحظه می‌شود، کنترل پیش‌نگر با تکیه بر اطلاعات موجود در مورد هدف و پیش‌بینی‌های عملیاتی و عوامل مؤثر بر آن‌ها، قبل از آنکه به مرحلهٔ اجرای عملیات رسیده باشیم، کنترل را عملی می‌سازد. هم‌چنان‌که اشاره شد در این‌جا کنترل با

1. outputs 2. steering 3. inputs

استفاده از ستاده‌ها انجام نمی‌گیرد، بلکه امر کنترل به کمک داده‌ها تحقق پیدا می‌کند.

یک شکارچی را در نظر بگیرید که قصد دارد پرنده‌ای را در حال پرواز هدف قرار دهد. وی نمی‌تواند با استفاده از سازوکار بازخور هدفِ خود را تحقق بخشد، بلکه باید به کمک کنترل پیش‌نگر نقطه‌ای را که پرنده لحظاتی بعد به آن‌جا خواهد رسید، نشانه‌گیری و با توجه به حرکت پرنده به جلو، پیش‌نگری او را آشکار کند.



شکل ۲ـ۴. کنترل پیش‌نگر

رانندهٔ مجربی که در سربالایی یک جاده مشغول رانندگی است نیز از کنترل پیش‌نگر و هدایت‌کننده استفاده می‌کند. او با توجه به سربالایی، قبل از رسیدن به آن، دندهٔ مناسب را انتخاب می‌کند و به کار می‌گیرد. اما رانندهٔ ناآشنا و بی‌تجربه، زمانی که دنده کشش لازم را نداشته باشد و موتور خاموش شود از نتیجهٔ حاصله، که نوعی بازخور به شمار می‌آید، آگاه می‌شود و دنده‌ای دیگر به کار می‌برد.

بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که گرچه بازخور نقشی مهم در امر کنترل ایفا می‌کند، اما در پاره‌ای موارد نمی‌تواند پاسخگوی نیاز ما باشد. زیرا بازخور براساس نتایج حاصل از برنامه شکل می‌گیرد، درحالی‌که گاهی لازم است قبل از آنکه نتیجه‌ای به وجود بیاید، پیش‌گیری‌های لازم در نظر گرفته شوند. در مثال‌هایی که گذشت، قبل از آن‌که پرنده از مهلکه بگریزد باشد و قبل از خاموش‌شدن خودرو، می‌خواهیم کنترلی مؤثر اعمال کنیم، و این امر

به کنترل پیش‌نگر نیاز دارد. هدف این نوع کنترل، پیش‌گیری و انجام اصلاحات قبل از اجرا برای حصول نتایج موردنظر است.

کنترل پیش‌نگر مستلزم آگاهی و بصیرت و تجربهٔ کنترل‌کننده است. وی باید بتواند نتیجهٔ کار را قبل از وقوع در ذهن خود تصویر کند و مقایسه و کنترل را براساس اتفاقی که هنوز رخ نداده‌است انجام دهد.

برخی از علمای مدیریت بازخور را نوشداروی بعد از مرگ[۱] نام نهاده و این‌گونه استدلال کرده‌اند که سازوکار بازخور با استفاده از نتایج وقایع رخ‌داده در گذشته، اطلاعاتی را در اختیار مدیر قرار می‌دهد و به همین علت نارسایی‌های اطلاعات تاریخی را با خود به همراه دارد. مدیر با توجه به سازوکار بازخور از چگونگی تولید در روز گذشته، ماه گذشته، و... مطلع می‌شود و در صورتی‌که اشکالی مشاهده کند فرصت اصلاح سپری‌شده است و تصحیح خطاها فقط نسبت به آینده عملی است. بدین‌ترتیب کنترل آینده‌نگر به‌صورت نظامی که قبل از وقوع اشتباهات به جلوگیری از آن‌ها می‌پردازد، ابزاری مفید برای مدیریت به شمار می‌آید. کنترل پیش‌نگر، قبل از آن‌که به گذشته متکی باشد آینده‌گراست.[۲] به کمک این کنترل، قبل از آن‌که عملیات اجرا و نتایج حاصل شود، نقاط قوت و ضعف شناسایی و اقدامات اصلاحی امکان‌پذیر می‌شوند.

کنترل زمان وقوع[۳]

کنترل گذشته‌نگر بر اطلاعات گذشته استوار است، کنترل پیش‌نگر بر پیش‌بینی‌های آینده نظر دارد، و کنترل زمان وقوع اطلاعات زمان حال را ملاک عمل قرار می‌دهد. در عصر ما ماشین‌های الکترونیکی و رایانه‌ها امکان دسترسی سریع به اطلاعات را فراهم آورده‌اند، به‌طوری‌که می‌توانیم اطلاعات مربوط به عملیات یک پروژه را همزمان با اجرای عملیات دریافت کنیم. این اطلاعات را اصطلاحاً اطلاعات زمان واقعی یا اطلاعات زمان وقوع، و کنترلی را که براساس این نوع اطلاعات صورت می‌گیرد، کنترل زمان وقوع می‌نامیم. به‌عنوان مثال اطلاعات پروازی هواپیماها و ذخیرهٔ جا به‌وسیلهٔ رایانه، نوعی اطلاعات زمان وقوع است، به‌طوری‌که هر زمان بلیطی فروخته شود، بلافاصله در اطلاعات منعکس می‌شود و آن را تصحیح می‌کند. حساسیت برخی از برنامه‌ها ایجاب می‌کند تا مدیریت از این نوع کنترل استفاده و تصمیماتی به‌موقع و سریع اتخاذ کند.

طراحی سیستم کنترل

یکی از وظایف اصلی مدیر، طراحی سیستم کنترل در سازمان است. به‌طور کلی برای طراحی این سیستم، طی مراحل زیر در اغلب اوقات ضروری است:

تعیین نتایج مورد انتظار[1] (بایدها) در کنترل

در این مرحله مدیریت باید اهداف و نتایجی را که از اجرای برنامه‌ها انتظار دارد مشخص سازد. مثلاً انتظار این است که بخش اول پروژه‌ای معین سه ماه دیگر به اتمام برسد، یا انتظار این است که کارمند حسابداری کلیهٔ لیست‌های حقوق را در پایان ماه آماده کند. در صورتی‌که بایدها یا نتایج مورد انتظار به‌درستی مشخص نشوند، امر کنترل دچار اشکال خواهد شد؛ زیرا برای کنترل که نوعی مقایسه است، نیاز به دو جزء داریم که یکی از آن‌ها *بایدهاست*. به‌عنوان مثال اگر برای کارمند وظایفی خاص معین، و رفتارهایی که از او انتظار می‌رود مشخص نشده باشد، با بررسی و سنجش آنچه انجام می‌دهد کنترل واقعی بر او اعمال نمی‌شود؛ و یا اگر در برنامه‌ای میزان پیشرفت فعالیت‌ها به‌روشنی مشخص نشده باشد، با اندازه‌گیری پیشرفت کار حین اجرا، کنترل واقعی انجام نمی‌پذیرد. اگر بسته‌ای اسکناس در اختیار شما قرار دهند، آیا صرفاً با شمارش بستهٔ مذکور می‌توانید بگویید آن را کنترل کرده‌اید؟ آیا شمارش پول کنترل است؟ دو جزء کنترل در این مورد کدام‌اند؟ با توجه به مطالبی که گفته شد، عمل شمارش به خودی خود کنترل به شمار نمی‌آید، و اگر شما بارها و بارها بستهٔ پول را بشمارید، کنترلی انجام نداده‌اید. کنترل زمانی عملی می‌شود که بدانید بستهٔ پول چقدر *باید* باشد. به عبارت دیگر، ابتدا باید مشخص شود که بستهٔ پول به چه میزانی *باید* باشد، و آن‌گاه که با عمل شمارش میزان بستهٔ پول سنجیده شد، مقایسهٔ این دو جزء کنترلی است که مورد نظر ماست.

تعیین شاخص[2] برای سنجش نتایج مورد انتظار

در جریان کنترل باید شاخص‌هایی وجود داشته باشند تا به‌وسیلهٔ آن‌ها بتوانیم میزان نیل به نتایج موردنظر را مورد سنجش قرار دهیم. این شاخص‌ها در واقع مقیاس‌هایی برای سنجش عملکردها به شمار می‌روند. مثلاً برای سنجش پیشرفتِ کار یک برنامهٔ ساختمانی می‌توانیم

---

1. desired results
2. criteria of performance

از شاخص مترمربع *زیربنای ساخته‌شده در واحد زمان*، یا برای سنجش کار یک کارگر از شاخص *تعداد کالای ساخته‌شده در واحد زمان*، و برای سنجش کار یک کارمند از شاخص *تعداد مشتری و ارباب رجوع در روز* استفاده کنیم. شاخص‌ها باید به‌گونه‌ای انتخاب شوند که با موضوع موردکنترل رابطه‌ای مستقیم داشته باشند. به عنوان مثال شاید مقدار مواد خام مصرفی و هزینه‌های انجام‌شده، شاخص‌های خوبی برای سنجش میزان تولید نباشند. چه ممکن است مواد خام بسیار مصرف و هزینه‌ای بالا صرف شده، اما تولید در حدی پایین باقی مانده باشد. همچنین شاخص‌ها باید از جامعیت نسبی برخوردار و حتی‌المقدور جوانب مختلف را دربرداشته باشند. به فرض اگر با شاخص *تعداد نامه* در روز کار یک نامه‌رسان را کنترل کنیم و به وزن یا حجم نامه‌ها، و به نحوهٔ تجمع و تراکم منازل (متراکم یا پراکنده) توجهی نداشته باشیم، شاخص مذکور فاقد جامعیت خواهد بود. در این مورد باید شاخص ما تعداد، زمان، وزن، حجم، و یا شعاع عمل را نشان دهد.

حال از نظر شما شاخص متر *پارچهٔ بافته‌شده* در ساعت می‌تواند شاخصی کامل برای یک کارخانهٔ پارچه‌بافی به‌شمار آید؟ با کمی تأمل درمی‌یابید که پاسخ منفی است، زیرا در این صورت با تغییر عرض پارچه نتایج کنترل دگرگون می‌شود. در این حالت مترمربع *پارچهٔ بافته‌شده در ساعت* شاخصی کامل‌تر است.

شاخص‌هایی که تا به حال به آن‌ها اشاره شد شاخص‌هایی کمّی بودند، اما برای کنترل و مقایسه شاخص‌های کیفی هم لازم‌اند. شاخص‌های کیفی عبارت‌اند از مقیاس‌هایی که برای سنجش کیفیت نتایج مورد انتظار به‌کار می‌روند. مثلاً استحکام بنای ساخته‌شده، صحت کار یک نامه‌رسان در تحویل نامه‌ها به آدرس‌هایشان، دقت عمل یک کارگر و دوام و ثبات رنگ پارچه، همه می‌توانند از شاخص‌های کیفی به شمار آیند.

تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب

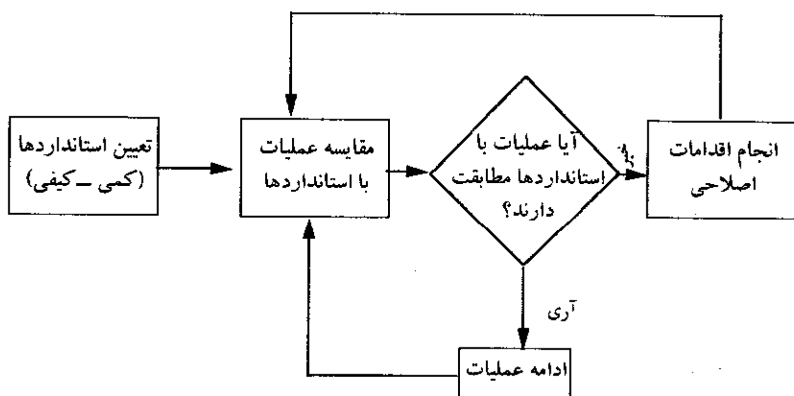
پس از آنکه شاخص‌ها یا مقیاس‌های سنجش عملیات معین شدند باید میزان موردنظر در آن شاخص‌ها برای موضوع کنترل تعیین شود. شاخص یا مقیاسی که برای آن میزان معین کرده‌ایم استاندارد نام دارد. تعیین استاندارد درکنترل، جزء مهم‌ترین مراحل به‌شمار می‌آید؛ زیرا مبنای مقایسهٔ ما درکنترل، همین استانداردها یا الگوهای مطلوب‌اند. به عنوان مثال اگر شاخص و مقیاس کار یک کارگر را *تعداد کالا* در روز تعیین کرده‌ایم، برای تعیین استاندارد باید بگوییم تعداد ۱۰۰ عدد کالا در ۸ ساعت کاری. یا در مورد یک برنامهٔ ساختمانی،

استاندارد، می‌تواند ۲۰ مترمکعب خاک‌برداری در ۸ ساعت یا ۵۰ مترمربع سنگفرش در ۸ساعت کاری باشد.

همان‌طور که در بحث شاخص‌ها اشاره شد، علاوه بر شاخص کمّی، شاخص کیفی هم لازم است و به همین ترتیب استانداردها نیز به نوع کلی کمّی و کیفی قابل طبقه‌بندی‌اند. استانداردهای کمّی گویای کمیّت و مقدار و تعداد و زمان مورد نظرند، درحالی‌که استانداردهای کیفی گویای کیفیت موضوع مورد کنترل‌اند. به‌فرض اگر بگوییم پایه‌های ساخته‌شده در این بنا باید قدرت تحمل ۱۰۰۰ تن فشار را داشته باشند، نوعی استاندارد کیفی برای سنجش استحکام پایه‌ها بیان کرده‌ایم. یا اگر بگوییم یک نامه‌رسان باید طوری عمل کند که ۹۹ درصد نامه‌های توزیع‌شده به آدرس‌های صحیح تحویل شوند، برای او یک استاندارد کیفی معین کرده‌ایم. برای سنجش کیفیت در کنترل که امری بسیار پیچیده است، گاهی اوقات می‌توانیم از نظر مشتری و ارباب‌رجوع اهل فن و کارشناسان نیز استفاده کنیم و به نتیجه برسیم. برای روشن‌شدن جایگاه و نقش استانداردها در کنترل به شکل ۳ـ۴. نگاه کنید.

به علت اهمیت نقش استانداردها در کنترل، در این‌جا مختصراً به ذکر انواع استانداردها و چگونگی به دست‌آوردن آن‌ها می‌پردازیم.

تقسیم‌بندی‌هایی مختلف در مورد انواع استانداردها به عمل آمده‌اند. یکی از این



شکل ۳ـ۴. نقش استانداردها در کنترل

تقسیم‌بندی‌ها استانداردها را براساس نوع سنجشی که انجام می‌دهند در دو طبقهٔ کمّی[1] و کیفی[2] قرار می‌دهد که پیش‌تر به آن‌ها اشاره شد. در تقسیم‌بندی دیگری[3] استانداردها به‌صورت فیزیکی یا مادی، پولی، و غیرمادی[4] طبقه‌بندی شده‌اند. استانداردهای فیزیکی یا مادی مانند مقدار کالای تولیدشده در روز، مواد مصرفی در ساعت، میزان تولید هر ماشین در واحد زمان، نسبت سوخت به انرژی ایجادشده، کالای حمل‌شده در هر کیلومتر، و امثالهم است. استانداردهای فیزیکی می‌توانند برخی از خصوصیات کیفی مانند دوام، استحکام، ثبات را نشان دهند. استانداردهای پولی اگرچه کلاً نوعی استاندارد فیزیکی و مادی به‌شمار می‌آیند، اما به علت اهمیتشان در کنترل به‌طور مستقل عنوان شده‌اند. این نوع استانداردها که شامل استانداردهای هزینه، درامد و سرمایه‌اند در کنترل‌های مالی کاربرد دارند. از انواع این گروه از استانداردها می‌توانیم به هزینه‌های متغیر یا ثابت تولید، هزینهٔ نیروی کار برای هر واحد تولید، هزینهٔ مواد خام برای هر واحد تولید، درامد هر واحد تولید یا خدمات، میزان بازدهی سرمایه، و نسبت‌های موجود بین این عوامل اشاره کنیم. استانداردهای غیرمادی مانند دو نوع قبلی ملموس نیستند و سنجش و تعیین آن‌ها بسیار مشکل است. مثلاً استاندارد میزان وفاداری افراد به سازمان، استاندارد هشیاری کارکنان، استاندارد حیثیت و اعتبار اجتماعی سازمان را می‌توانیم جزء این دسته از استانداردها قرار دهیم. البته برای سنجش، لازم است استانداردهای فوق با عاملی دیگر همبسته در نظر گرفته و کنترل شوند. به عنوان مثال میزان ترک حرفه و جابه‌جایی کارکنان در سازمان می‌تواند نشان‌دهندهٔ میزان وفاداری قلمداد و به عنوان استاندارد در این زمینه به کار گرفته شود.

در تقسیم‌بندی دیگری[5] استانداردها براساس نحوهٔ به دست‌آمدنشان در چهار گروه طبقه‌بندی شده‌اند:

۱. ***استانداردهای تاریخی***[6]: این نوع استانداردها براساس تجربیات و اطلاعات گذشته به‌دست آمده‌اند و به همین جهت استانداردهای تاریخی نام دارند. نقطه‌ضعف استانداردهای تاریخی در آن است که مربوط به گذشته‌اند و تغییرات فعلی در آن‌ها منعکس نیست.

---

1. quantitative
2. qualititative
3. H. Koontz, et al *Essential of Management*, N.Y.: McGraw-Hill Co. 1982, pp. 463-467.
4. intangilile
5. J. A. Stoner, *Management*, op.cit., p. 600.
6. historical standards

۲. ***استانداردهای تطبیقی یا خارجی***[1]: این نوع استانداردها از سایر سازمان‌ها و واحدهای مشابه اقتباس می‌شوند. هزینهٔ تعیین این نوع استانداردها بسیار پایین است، اما مشکل این است که دقیقاً نمی‌توانیم مطمئن باشیم واحدی که استاندارد از آن اخذ شده مشابه سازمانی است که می‌خواهد استاندارد مذکور را به‌کار گیرد. در زمان به‌کارگیری این نوع استانداردها باید مسائل فرهنگی و اجتماعی و محیط‌های مؤثر بر سازمان مد نظر قرار داشته باشند.

۳. ***استانداردهای مهندسی***[2] ***یا کارسنجی***: این نوع استانداردها از طرق مختلف «مطالعهٔ کار»[3] به‌دست می‌آیند. روش‌های کارسنجی و زمان‌سنجی مانند تجزیه و *تحلیل تربلیگ*[4] و روش اندازه‌گیری زمان، در یافتن این دسته از استانداردها به کار می‌روند. به‌طورکلی استانداردهای مهندسی از طریق روش‌های عملی تحقیق به دست می‌آیند و دارای دقت بالایی هستند، ولی نباید فراموش کرد که استانداردهای مذکور ممکن است نتوانند به علت شرایط محیطی و انگیزشی در هر محیطی به‌کار گرفته شوند.

۴. ***استانداردهای نظری***[5]: در مواردی که استانداردهای دقیق و علمی قابل محاسبه نباشند، مدیران و کارشناسان امر با قضاوت ذهنی خویش استانداردهای نظری برای کار تعیین می‌کنند. ذکر این نکته ضروری است که استانداردهای نظری، سلیقه‌ای و دلبخواهی نیستند، بلکه متخصصان و خبرگان امر با اتکا به تجربه و آگاهی خود به تعیین استاندارد می‌پردازند و هرگاه نظر گروهی از کارشناسان در مورد یک استاندارد نظری مشابه و یکسان باشد، می‌توانیم با اطمینان کامل استاندارد مذکور را به کار گیریم و براساس آن کنترل را انجام دهیم.

تعیین نحوه و روش جمع‌آوری اطلاعات یا طراحی شبکهٔ اطلاعاتی در کنترل

اطلاعات و آمار در زمینه‌های مختلف برای سنجش نتایج مورد انتظار ضرورت تام دارند و بخشی اساسی به‌شمار می‌آیند. هیچ سیستم کنترلی بدون در اختیار داشتن آمار و اطلاعات صحیح و به‌موقع نمی‌تواند نقشی مؤثر در سازمان ایفا کند. بنابراین طراحی یک شبکهٔ اطلاعاتی که بتواند برای مسئولان مربوطه اطلاعات لازم را فراهم سازد و به‌موقع در اختیار آنان قرار دهد امری حیاتی و اساسی در کنترل است. در طراحی شبکهٔ اطلاعاتی باید به این نکته توجه داشت که اطلاعات اضافی به همان اندازه مشکل‌آفرین‌اند که اطلاعات ناقص

---

1. external standards
2. engineered standards
3. work study
4. therblig
5. subjective standards

مسئله‌ساز. شبکهٔ اطلاعاتی باید طوری عمل کند که اطلاعات لازم در اختیار مسئولان قرار گیرد. به عنوان مثال مدیری که با انبوهی از اطلاعات مواجه و در اطلاعات مذکور غرق شده است، قادر به استفادهٔ مؤثر از اطلاعات مذکور نخواهد بود. تلخیص اطلاعات، و طبقه‌بندی آن‌ها براساس اهمیت و اولویت موضوع از وظایف شبکهٔ اطلاعاتی در کنترل است. همچنین شبکهٔ اطلاعاتی باید قادر باشد اطلاعات را به‌طور مستمر به روز درآورد[1] و آخرین اطلاعات را در اختیار مسئولان قرار دهد.

ارزیابی اطلاعات و نتیجه‌گیری

در این مرحله به کمک استانداردهای انتخابی، اطلاعات جمع‌آوری شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، آنچه پیش‌بینی شده (در قالب استانداردها) با آنچه انجام شده‌است (به صورت اطلاعات جمع‌آوری‌شده) مورد مقایسه و تطبیق قرار می‌گیرند. در صورتی‌که نتیجهٔ حاصل از مقایسه حاکی از آن باشد که پیش‌بینی‌ها به‌درستی عمل شده‌اند، برنامه ادامه می‌یابد و در صورتی‌که انحرافات و مغایرت‌هایی ــ خواه مثبت یا منفی ــ از مقایسه حاصل شود، باید علت یا علل را پی‌جویی کنیم و در پی رفع آن‌ها و انجام اقدامات اصلاحی برآییم.

نقاط استراتژیک یا کلیدی در کنترل

برای آن‌که یک سیستم کنترلی کارامد طراحی شود باید نقاط مهم و کلیدی در کنترل به‌درستی مشخص و معین شوند. نقاط کلیدی، آن بخش از عملیات یا واحدهایی هستند که نتایج و عملکردشان در کل برنامه نقشی مهم و تعیین‌کننده دارد. این نقاط غالباً شامل فعالیت‌های اصلی برنامه هستند. به‌فرض در یک جریان تولیدی ممکن است مرحلهٔ افزودن میزانی خاص از یک مادهٔ شیمیایی که در کیفیت کالا اهمیت اساسی دارد نقطهٔ کلیدی کنترل باشد، زیرا این عمل بر تمامی محصول در مراحل بعدی آن در تولید اثر می‌گذارد. همچنین مراحلی که تغییرات اصلی بر روی مواد انجام می‌گیرند، می‌توانند نقاط کلیدی به‌شمار آیند. به‌عنوان مثال تخلیه، بارگیری، ورود به انبار، خروج از انبار، ... هرکدام می‌توانند نقطهٔ کلیدی باشند. انتخاب نقاط کلیدی برای کنترل به‌دلیل آن است که در اغلب موارد، کنترلِ تمامی جریان عملیات ممکن یا مقرون به صرفه نیست، بنابراین باید یک یا چند نقطه را انتخاب کنیم و کنترل را در آن نقاط انجام دهیم.

1. up-to-date

نقاط کلیدی کنترل را می‌توانیم در سه مقطع قبل از عمل، حین عمل، یا پس از خاتمهٔ عمل انتخاب کنیم. به‌عنوان مثال برای استخدام یک محقق نقطهٔ کلیدی، کنترلِ قبل از استخدام و بررسی در مورد آگاهی و ظرفیت علمی او قبل از شروع کار است. حین کار، کنترل وی چندان مؤثر و کارساز نیست. به همین ترتیب در تولید یک کالای دقیق و حساس، کنترلِ حین عمل و کنترل روش کار مهم است و در تولید یک کالای دیگر کنترل نهایی کفایت می‌کند. به‌طور خلاصه نقطهٔ کلیدی کنترل باید در جایی انتخاب شود که کنترل آن بخش، قابل تسری به سایر بخش‌ها باشد و این اطمینان را به‌وجود آورد که با کنترل در آن نقطه می‌توانیم از وضع کل مجموعه حدوداً آگاه شویم.

هر برنامه و پروژه‌ای نقاط استراتژیک کنترل خاص خود را دارد، و مدیر و برنامه‌ریز با احاطه به اجزای برنامه و اهمیت آن‌ها می‌توانند نقاط مذکور را به‌درستی بشناسند و معین سازند. در انتخاب نقاط حساس کنترل، مدیران و برنامه‌ریزان می‌توانند با طرح پرسش‌هایی کار تعیین نقاط مذکور را ساده‌تر کنند. آنان می‌توانند تحقیق کنند که چه عواملی بهتر و کامل‌تر، هدف‌های برنامه را نشان می‌دهند؟ چه عواملی بهتر از سایر عوامل تحقق هدف‌های برنامه را نشان می‌دهند؟ چه عواملی بهتر از سایر عوامل انحرافات برنامه را گویاترند؟ چه جزئی از برنامه، گویاترین نمونه از کل برنامه است؟ با پاسخ به این پرسش‌ها و مانند آن‌ها، می‌توانیم به تعیین صحیح نقاط حساس کنترل اقدام کنیم. گاهی اوقات مدیران به‌دلیل سهولت انجام کنترل، نقطه‌ای را انتخاب می‌کنند که فاقد اهمیت اساسی در برنامه و تنها فایدهٔ آن سهل‌بودن کنترل در آن نقطه است. مسلماً این‌گونه انتخاب‌ها آثار سوء در کنترل به‌جای خواهند گذاشت.

رابطهٔ هزینه و نتیجه در کنترل

در طراحی سیستم کنترل، مسئلهٔ هزینهٔ کنترل در مقابل نتایج حاصل از آن واجد اهمیت بسیار است. مثلاً اگر سازمانی چندین میلیون ریال هزینهٔ کنترل کند که اگر آن کنترل انجام نمی‌گرفت، نتیجهٔ منفی آن حداکثر از چند هزار ریال تجاوز نمی‌کرد، در ادامهٔ چنین کنترلی باید تأمل کنیم و لزوم آن را مورد بررسی قرار دهیم. به‌طورکلی رابطهٔ هزینه و نتیجه را می‌توانیم در نامساوی زیر خلاصه کنیم:

هزینهٔ کنترل < نتیجهٔ کنترل

براساس این نامساوی هرگاه هزینهٔ کنترلی بیش از نتیجهٔ آن باشد، کنترل زائد است و باید آن را ملغا کنیم.

مثال: یک فروشگاه بزرگ در ابتدای تأسیس خود برای هر یک از اقلام موجود در طبقات مختلف، مأموران کنترلی را به کارگمارده است، و برداشتن هر قلم از اجناس حتی یک مداد، یک شکلات، و... با کنترل مأموران انجام می‌گیرد. پس از مدتی به علت بروز پاره‌ای مشکلات مالی، گروهی مأمور بررسی و یافتن نقاط هزینه‌ساز در فروشگاه شدند. یکی از نکاتی که گروه تحقیق به آن برخورد کردند، هزینهٔ کنترلی بود که شرکت می‌پرداخت ولی در مقابل آن چندان نتیجه‌ای حاصل نمی‌شد. گروه بررسی به این نتیجه رسیدند که مأموران کنترلِ اجناس و اقلام کم‌ارزش، در مقابل حقوق و مزایا و سایر هزینه‌های پرسنلی که ایجاد می‌کنند، نتیجهٔ چندان ارزشمندی را از جهت کنترل برای فروشگاه حاصل نمی‌سازند. به فرض، یک مأمور ماهانه ۵۰,۰۰۰ ریال به‌طور متوسط حقوق دریافت می‌کند و سایر هزینه‌های او نیز بالغ بر ۱۰,۰۰۰ ریال در ماه می‌شوند. درحالی‌که اگر کنترل صورت نگیرد، حداکثر ضرری که از این بابت به فروشگاه می‌رسد برداشتن احتمالیْ بعضی از اقلام مورد کنترل و عدم پرداخت بهای آن‌هاست که با توجه به بهای اجناس مذکور و احتمال انجام این امر، حداکثر از ۵۰۰۰ ریال در ماه تجاوز نخواهدکرد. حال از نظر شما فروشگاه باید به انجام این کنترل اصرار ورزد یا آن را حذف کند؟

براساس نامساوی هزینه و نتیجه، واضح است که کنترل پیش‌گفته زائد است و باید حذف شود و به‌همین علت است که اکثر فروشگاه‌ها برای اقلام کم‌ارزش خود هزینه‌های بالای کنترل را نمی‌پذیرند و به حداقل کنترل در آن موارد بسنده می‌کنند. اما باید در نظر داشته باشیم که نتیجهٔ کنترل همواره قابل تبدیل به واحد پولی و تصمیم‌گیری در مورد کنترل به این سادگی نیست.

مثال: بانکی که یکصد شعبه در سراسر شهر دارد، تصمیم گرفته است سیستم نگهبانی شعبات خود را حذف کند، و این‌طور استدلال می‌کند که باید ماهانه بیش از ۵ میلیون ریال بابت هزینهٔ نگهبانی پرداخت شود، درحالی‌که در صورت نبودن این سیستم، حداکثر ضرری که بابت سرقت احتمالی از بانک به بار می‌آید کم‌تر از یک میلیون ریال است. بنابراین، این کنترل زائد است و باید حذف شود. نظر شما در این مورد چیست؟ آیا نتیجهٔ کنترل فقط همان یک میلیون ریال سرقت احتمالی است یا خیر؟

همان‌طور که ممکن است حدس زده باشید، سرقت از بانک به علت عدم وجود سیستم

نگهبانی فقط یک میلیون ریال ضرر به وجود نمی‌آورد، بلکه خدشه‌دارشدن شهرت و اعتبار بانک نزد مشتریان، نتیجهٔ مهم دیگری است که حذف سیستم نگهبانی به‌دنبال خواهد داشت. بدین ترتیب نامساوی هزینه و نتیجه در این‌جا عبارت است از:

۵,۰۰۰,۰۰۰ ریال < ۱,۰۰۰,۰۰۰ ریال + اطمینان و اعتبار و شهرت بانک

(هزینه) (نتیجه)

بنابراین می‌توانیم نتیجه بگیریم که کنترل بانک در چنین حالتی زائد نیست. به‌طور خلاصه، نتیجه در نامساوی هزینه و نتیجه، ممکن است ریالی یا غیرریالی باشد و باید به نتایج غیرریالی آن نیز توجه کامل داشته باشیم.

نکتهٔ قابل ذکر دیگر در مورد این نامساوی، مسئلهٔ پرداخت هزینهٔ کنترل است. سازمانی که کنترل را انجام می‌دهد باید توجه داشته باشد که در صورت عدم پرداخت هزینهٔ کنترل‌های ضروری، واحد یا فردی دیگر باید هزینهٔ مذکور را تقبل کند. بنابراین هزینهٔ کنترل حذف نشده بلکه منتقل شده است و شاید به میزان بیش‌تری نیز پرداخت شود. مثلاً اگر یک مؤسسهٔ تولیدکنندهٔ مواد غذایی هزینهٔ بعضی از کنترل‌های بهداشتی را حذف کند و این عمل را نوعی صرفه‌جویی بپندارد، مسلماً افراد جامعه و مؤسسات درمانی این هزینه را چندین برابر به صورت هزینهٔ درمان پرداخت خواهند کرد.

مشخصات سیستم کنترل مؤثر

اصولاً سیستم‌های کنترل باید با توجه به شرایط و مقتضیات سازمان طراحی شوند و در هر مورد ویژگی‌های مربوط به آن را دارا باشند، اما برای کنترل مؤثر می‌توانیم به یک سلسله خصوصیات عمومی اشاره کنیم که تقریباً در تمامی موارد قابل اجرا هستند:

۱. کنترل‌ها باید متناسب با برنامه و فعالیت‌ها تنظیم شوند. کنترل اعمال‌شده در یک برنامهٔ تولیدی، با کنترل یک برنامهٔ خدماتی متفاوت است. همچنین کنترل‌هایی که یک مدیر مالی اعمال می‌کند با کنترل‌هایی که یک سرپرست کارگاه به کار می‌برد متفاوت‌اند.

۲. کنترل‌ها باید در نقاط حساس و کلیدی انجام شوند.

۳. در اعمال کنترل نباید افراط و تفریط شود. زیاده‌روی در کنترل به همان اندازه زیان‌آور است که بی‌توجهی به امر کنترل. کنترل بیش از حد به روح آزادی و استقلال افراد لطمه می‌زند و آن‌ها را در مقابل کنترل مقاوم می‌سازد. همچنین بی‌توجهی به کنترل نیز به انجام

هدف‌های سازمان آسیب می‌رساند. کنترل بیش از حد، افراد را به‌صورت ماشین درمی‌آورد و خلاقیت و نوآوری را از آنان سلب می‌کند، بی‌توجهی به کنترل، بی‌نظمی و اختلال در کار سازمان را نیز به دنبال دارد. در کنترل مؤثر باید تلفیقی به وجود آوریم تا هم‌نظر سازمان تأمین شود و هم آزادی فرد خدشه‌دار نشود.

۴. اطلاعات مورد استفاده در کنترل باید دقیق، صحیح، و به‌روز باشند. اطلاعات نادرست، نتایج حاصل از کنترل را گمراه‌کننده خواهد ساخت.

۵. سیستم کنترل باید به‌گونه‌ای طراحی شود که اطلاعات و نتایج کنترل را سریع و به‌موقع در اختیار مسئولان مربوطه قرار دهد تا انجام اقدامات اصلاحی قبل از فوت وقت امکان‌پذیر باشد.

۶. کنترل باید جامعیت داشته باشد و تمامی عملیات برنامه را مورد ارزیابی و بررسی قرار دهد. مثلاً توجه به عملیات مالی و نادیده‌گرفتن سایر عملیات در یک برنامه، کنترل را بی‌اثر می‌سازد.

۷. کنترل باید عینیت داشته باشد و صرفاً براساس ذهنیات و نظرات شخصی نباشد.

۸. کنترل باید اقتصادی باشد، به‌طوری‌که هزینه‌های آن بر نتایجش فزونی نگیرند. به‌فرض در صورتی‌که گزارش‌های ماهانه برای کنترل برنامه‌ای کافی است، گرفتن گزارش‌های روزانه یا ساعتی اتلاف منابع است.

۹. کنترل باید واقع‌بینانه باشد. در کنترل باید به واقعیات و امکانات موجود توجه شود. تعیین استانداردها در این زمینه واجد اهمیت است، زیرا هر گاه استانداردها بدون توجه به محیط و توانایی افراد به‌طور غیرواقعی تعیین شوند، مسلماً آثار سویی در کنترل به‌جای خواهند گذشت.

۱۰. سیستم کنترل باید انعطاف لازم را داشته باشد. سیستم کنترل باید به‌گونه‌ای طراحی شود که بتواند خود را با تغییرات محیط هماهنگ سازد. به‌فرض در بودجه برمبنای صفر می‌توانیم در سطوح مختلف اعتباری عملیات را مورد کنترل قرار دهیم.

۱۱. کنترل باید وسیلهٔ اصلاح باشد، نه تنبیه و مجازات. هدف سیستم کنترل، اصلاح عملیات و جلوگیری از انحرافات است. بنابراین باید به‌گونه‌ای طراحی و تنظیم شود که حتی‌المقدور از بروز انحرافات جلوگیری کند و در صورت بروز انحرافات نیز راه‌حل و طریق اصلاح ارائه دهد. اگر کنترل به‌صورت وسیله و ابزار تنبیهی درآید، نمی‌توانیم آن را کنترلی مؤثر بدانیم.

۱۲. سیستم کنترل باید با روحیات کارکنان و فرهنگ و جوّ سازمان متناسب و هماهنگ باشد. شاید در یک سازمان تحقیقاتی کنترل‌های بالاسری چندان مؤثر نباشند.

۱۳. سیستم کنترل باید بر کمیات و کیفیات به‌طور متناسب تأکید داشته باشد. در برخی شرایط باید اهمیت بر کنترل‌های کمّی باشد و در پاره‌ای شرایط باید اولویت به کنترل‌های کیفی داده شود، و زمانی نیز باید بر هر دو کنترل به یک اندازه تأکید شود.

۱۴. کنترل نباید فقط بر نقاط ضعف تأکید ورزد. برخی افراد می‌اندیشند که کنترل صرفاً به دنبال یافتن نقاط ضعف است، درحالی‌که همان‌طور که از تعریف کنترل استنباط می‌شود، کنترل نوعی مقایسه است و در مقام مقایسه می‌توانیم نقاط قوت را نیز بشناسیم. بنابراین در کنترل باید نقاط ضعف و قوت هر دو شناسایی شوند و موردتوجه قرار گیرند. توجه صرف به نقاط ضعف در کنترل، افراد را نسبت به آن بدبین خواهد ساخت.

۱۵. سیستم کنترل باید دقیقاً معین سازد که نتایج کنترل در اختیار چه کسانی قرار گیرند. در کنترل افراد گاهی لازم نیست که نتایج کنترل برای عموم اعلام شود، فرد مورد کنترل و سرپرست مستقیم او و از کسانی هستند که در این حالت حق آگاهی از نتایج کنترل را دارند. به‌هرحال در هر مورد باید مشخص شود که نتایج کنترل به چه واحدها یا افرادی اعلام شود.

۱۶. کسانی که به امر کنترل گمارده می‌شوند باید واجد صلاحیت اخلاقی و تخصصی و مورد قبول اکثر کسانی باشند که آن‌ها را کنترل می‌کنند.

کاربرد مدل امتیازات متوازن (BSC)[1] در کنترل

یکی از کاستی‌های روش‌های کنترل و ارزیابی برنامه‌ها و عملکرد سازمان‌ها نگاه یک‌بعدی به موضوع است. بدین معنی که فرضاً در کنترل، صرفاً مسائل مالی سازمان کنترل می‌شوند یا جنبه‌های اجرایی برنامه‌ها مورد نظارت قرار می‌گیرند. درحالی‌که جامعیت کنترل ایجاب می‌کند ابعاد گوناگون فعالیت‌های سازمان به‌همراه هم دیده شوند. مسائل مالی بدون درنظرگرفتن رضایت مراجعان سازمان و بدون توجه به خلاقیت و نوآوری و یادگیری سازمانی و فرایندهای درونی سازمان، نمی‌توانند تصویری کامل از وضعیت سازمان به دست دهند.

مدل امتیازات متوازن، ابزاری برای ارزیابی و کنترل برنامه‌هاست که از جامعیت نسبتاً کافی برخوردار است و می‌تواند کاستی‌های یک‌بُعدی بودن کنترل را جبران کند.

---

۱. balanced scorecard، این مدل را می‌توانیم مدل امتیازهای ترازشده یا مدل امتیازدهی متوازن نیز نامگذاری کنیم.

مدل امتیازات متوازن، مدل کیفی و جامع برای مدیریت عملکرد سازمان‌هاست. این مدل با تمرکز بر استراتژی‌های سازمان و ایجاد تعادل در حوزه‌های مهم سازمان؛ یعنی امور مالی، مشتریان یا ارباب رجوع، و فرایندهای داخل‌سازمانی و رشد و یادگیری سعی در مدیریت و ارزیابی سازمان‌های پیچیده دارد.

اصولاً همهٔ سازمان‌ها، چه دولتی چه خصوصی، برای توسعه، رشد، و پایداری در عرصهٔ رقابتی امروز به‌نوعی سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرایندها، و نیروهای انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمان‌های کارا به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بسنده نمی‌کنند، بلکه از این داده‌ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالت‌ها و استراتژی‌ها بهره می‌گیرند. به عبارتی دیگر، به‌جای ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد می‌پردازند.

در مدیریت عملکرد تلاش می‌شود تا فعالیت‌های مختلف سازمان مد نظر قرار گیرند و ارزیابی منحصر به یک فعالیت خاص نباشد. شیوهٔ علمی این نوع ارزیابی، مدل امتیازات متوازن است.

مدل امتیازات متوازن چیست؟

مدل امتیازات متوازن دارای چارچوبی مفهومی است که اهداف استراتژیک کلان سازمان را به شاخص‌های قابل سنجش تبدیل و توزیعی متعادل میان حوزه‌های حیاتی سازمان برقرار می‌کند. به عبارتی، براساس این مدل برای سنجش عملکرد هر سازمانی باید بر حوزه‌های اصلی متمرکز شد که عبارت‌اند از: حوزهٔ امور مالی، مشتری و ارباب رجوع، فرایندهای درونی سازمان، و رشد و یادگیری (Heinz, 2001).

برخی از شاخص‌ها برای اندازه‌گیری میزان پیشرفت و دستیابی به مأموریت‌ها و اهداف سازمان و برخی دیگر از شاخص‌ها، به اندازه‌گیری بلندمدت می‌پردازند و میزان دستیابی سازمان به موفقیت‌های آینده را مدنظر قرار می‌دهند. از طریق ترازبندی امتیازات، یک سازمان هم عملکرد جاری خود را مانند عملکرد بخش مالی، رضایت ارباب رجوع، و نتایج فرایند عملیاتی را مورد نظارت قرار می‌دهد و هم تأثیر این عوامل را بر بهبود فرایندهایی مانند آموزش و انگیزش پرسنل و ارتقاء سیستم اطلاعاتی و توانایی آن برای یادگیری و بهبود مدنظر قرار می‌دهد.

همان‌گونه که عنوان شد، مدل امتیازات متوازن معمولاً چهار حوزهٔ کلان را دربرمی‌گیرد،

که عبارت‌اند از: عملکرد مالی، مشتریان و ارباب رجوع، فرایندهای داخلی، و رشد و یادگیری. هر یک از این ابعاد به دو تا پنج شاخص تقسیم می‌شود. مثلاً اگر استراتژی بنگاه افزایش سهم بازار و کاهش هزینه‌های عملیاتی است: شاخص ممکن است دربرگیرندهٔ سهم بازار و هزینهٔ هر واحد باشد. شکل ۴-۴. شیوهٔ تقسیم استراتژی سازمان را به حوزه‌های چهارگانه نشان می‌دهد.

در بُعد مالی، توجه به شیوهٔ هزینه‌کردن منابع مالی سازمان معطوف است. هرچند مدل امتیازات متوازن در هر دو بخش خصوصی و دولتی به‌کار گرفته شده است، اما باید توجه داشت که در حیطهٔ دولت، بُعد «مالی» با بخش خصوصی متفاوت است. بخش خصوصی با فعالیت کاملاً تجاری، اهداف بلندمدتی را برای بُعد «مالی» به تصویر می‌کشد تا با استفاده از این منبع به حداکثر سود و درامد دست یابد. به عبارتی، کارایی هزینه‌های انجام‌شده مدنظر قرار می‌گیرد. اما تعیین اهداف بلندمدت مالی در بخش دولتی صرفاً به‌منظور کسب درامد نیست و این بخش عمدتاً با اهداف متعدد و گاهی متناقض روبه‌روست که در بسیاری از موارد، اثربخشی هزینه‌ها و جلب رضایت ارباب رجوع و شهروندان موجب بی‌توجهی به کارایی منابع مالی می‌شود.

در مدل امتیازات متوازن ارباب رجوع، مشتری، و شهروند از اهمیتی ویژه برخوردارند. در بخش خصوصی این توجه تحت عنوان مشتری‌گرایی یکی از اهداف اصلی قلمداد شده است درحالی‌که در بخش دولتی کلیهٔ ذی‌نفعان، شهروندان، دولتمردان، و کارکنان مشتریان این بخش به‌شمار می‌روند و هر کدام از این گروه‌ها، ترجیحات و انتظاراتی متفاوت از سازمان دارند که جلب رضایت تمامی آن‌ها را دشوار می‌سازد. از این‌رو در استفاده از مدل امتیازات متوازن در بخش دولتی، باید طیف‌های مختلف مشتریان و ذی‌نفعان را در نظر داشته و نسبت به خواسته‌های ایشان پاسخگو باشیم.

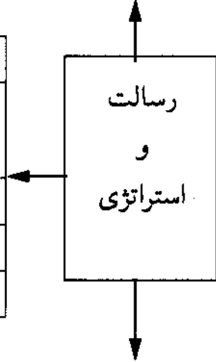
بُعد سوم در مدل امتیازات متوازن، توجه به «فرایندهای درون سازمان» است که موجب تقویت دو بعد قبلی و مآلاً توفیق سازمان می‌شود. برای حصول هدف و جلب رضایت مشتریان، سازمان باید نقاط استراتژیک و فرایندهایی را که می‌تواند در آن‌ها بهترین باشد، شناسایی کند. به عبارت دیگر سازمان از فرایندهای مختلف تشکیل شده است که با توجه به اهداف سازمان، برخی از آن‌ها در اولویت قرار می‌گیرند و همان‌ها باید شناسایی و تقویت شوند.

بعد «رشد و یادگیری» بر توانمندی کارکنان، کیفیت سیستم اطلاعاتی، و میزان رشد و

شاخص‌ها	فعالیت‌های تاکتیکی	استراتژی	مأموریت

یادگیری و رشد

شاخص‌ها	فعالیت تاکتیکی	استراتژی	مأموریت



فرایندهای داخلی سازمان

شاخص‌ها	فعالیت تاکتیکی	استراتژی	مأموریت

مشتری و ارباب رجوع

شاخص‌ها	فعالیت‌های تاکتیکی	استراتژی	مأموریت

یادگیرنده بودن سازمان تأکید دارد. بدین ترتیب سازمان‌هایی در تحقق اهداف خود موفق خواهند بود که میزان یادگیرندگی و تحول‌پذیری آنان بالا باشد و کارکنانی آگاه، یادگیرنده، و باانگیزه داشته باشند.[1]

خودکنترلی: انتخابی دیگر در کنترل

شاید تاکنون به این مسئله نیندیشیده باشید که اگر افراد، خودشان، خود را کنترل می‌کردند کار مدیریت تا چه اندازه سهل و ساده می‌شد. در چنان حالتی کارگران بدون آن‌که سرپرست بالای سرشان باشد، کارمندان بدون ترس از عواقب کنترل، و مدیران بدون آن‌که به مسئلهٔ کنترل انتهای برنامه‌ها به‌وسیلهٔ مقامات عالی فکر کنند،... همه و همه وظایف خود را انجام می‌دادند و خود، خویشتن را کنترل می‌کردند. آیا تحقق چنین وضعیتی عملی است؟ آیا می‌توانیم افراد را در سازمان و در انجام وظایفشان خودکنترل کنیم؟ شاید همهٔ کوشش‌هایی که تاکنون در زمینهٔ تلفیق هدف‌های فرد و سازمان انجام شده، به طریقی در پی تحقق همین هدف بوده است. اما این کوشش‌ها چندان موفق نبوده و راه‌حلی قطعی برای مسئله به‌شمار نمی‌آیند.

هدفی که در خودکنترلی دنبال می‌شود، ایجاد حالتی درون فرد است که بدون کنترل یک عامل خارجی، او را به انجام وظایفش متمایل سازد. انجام این هدف، جز از طریق کار فرهنگی بر روی افراد سازمان عملی نخواهد بود. به‌فرض اگر بتوانیم افراد را از جهت وجدانی نسبت به انجام وظایفشان معتقد و ملزم سازیم، بدون آن‌که نیازی به کنترل خارجی باشد آن‌ها خود را وجداناً موظف می‌دانند که امور محوله را انجام دهند. اما فراتر از مسئلهٔ وجدان، پایه‌های اعتقادی اعضای سازمان و خودکنترل ساختن آنان از این طریق است.

در اسلام زمینه‌های اعتقادی به گونه‌ای است که بهترین بستر رشد برای خودکنترل ساختن افراد معتقد فراهم است و اعتقاد فرد مسلمان بهترین کنترل‌کنندهٔ درونی برای او به‌شمار می‌آید. مسلمان معتقد با اعتقاد به معاد و روز جزا، روزی که در آن اعمال فرد را جزا و پاداش می‌دهند، مسلماً دست به انجام عملی، که انجام آن منع شده‌است، نخواهد زد. او خود را در مقابل خدای خود مسئول می‌پندارد، نه در مقابل رئیس و سازمان خود و کنترل‌های این‌جهانی. او به کنترل‌های عاقبت کار و آن‌جهانی می‌اندیشد و بر این پایه و

1. Heinz, A. (2001), "Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report", *Long Range Planning*, Vol. 34.

اساس است که خودکنترل می‌شود. فرد مسلمانِ معتقد، خدا را همواره حاضر و ناظر بر امور می‌داند. بنابراین چه کنترل باشد و چه نباشد، او احساس می‌کند که باید بر نفس خود مسلط باشد و از جادهٔ صحت و درستی منحرف نشود. فرد متقی در اسلام، انسانی است که مجهز به یک دستگاه کنترل متشکل از اصول اعتقادی عقل، فطرت، وجدان، و ضمیر روشن است. او پرواپیشه و خداترس است و چنین فردی قطعاً خودکنترل خواهد بود. التفات و توجه به مسائل حرام و حلال، پرهیز از گناهان و انجام صواب، همه شیوه‌هایی هستند که فرد مسلمان را خودکنترل می‌سازند. بنابراین با انجام یک سلسله برنامه‌های فرهنگی و ارشادی می‌توانیم در چنین زمینهٔ مساعدی بذر خودکنترلی در سازمان بپراکنیم و بارور سازیم. البته ذکر این نکته ضروری است که هدف‌ها و مأموریت‌ها و شیوه‌های کار سازمان نبایدَ با اعتقادات اعضای سازمان در تضاد باشند، چه در آن صورت خودکنترل شدن فرد در جهت اهداف سازمان نخواهد بود. اما انتظار و توقع، آن است که در جامعهٔ اسلامی اهداف سازمان جدای از اصول ارزشی اسلامی وضع نشده باشند.

در عصر حاضر، جوامع مختلف می‌کوشند تا از طرق گوناگون خودکنترلی را در سازمان‌های خود تحقق بخشند. برخی از این جوامع بر بیدارکردن وجدان فردی اهتمام می‌ورزند و برخی دیگر می‌کوشند تا از طریق تقویت احساس ملیت‌خواهی و میهن‌دوستی، افراد را خودکنترل سازند. اما تمامی این روش‌ها به علت نارسایی‌ها و محدودیت‌های موجود تاکنون موفقیتی تام نداشته‌اند. درحالی‌که همان‌طور که اشاره شد زمینه‌های اعتقادی اسلام بهترین بستر را برای خودکنترلی فراهم می‌آورند و بر مدیران ماست که بکوشند تا با هدایت و ارشاد افراد بهترین نتیجه را از این موهبت و فرصت حاصل سازند.

۵

هدایت و انگیزش

هدایت و رهبری سازمانی

دربارهٔ هدایت و رهبری در سازمان سخن بسیار گفته شده‌است، و شاید به تعداد کسانی که کوشیده‌اند مدیریت و وظایف آن را تعریف کنند، در این مورد تعریف وجود دارد. گروهی رهبری را اثرگذاری بر افراد در انجام وظایفشان با میل و علاقه، توصیف کرده‌اند.[1] گروهی دیگر رهبری را نفوذ بر زیردستان تعریف کرده‌اند. در تعریفی دیگر با تأکید بر روابط بین افراد، رهبری نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان بیان شده است.[2] صاحب‌نظری، رهبری را عبارت از ارتباط بین گروهی از افراد دانسته است که در آن یک نفر می‌کوشد تا دیگران را به سمت هدفی معین سوق دهد.[3] تعاریفی دیگر نیز با اختلافاتی جزئی، مسئلهٔ نفوذ و اثرگذاری بر مرئوسان از طریق ارتباطات و انگیزش را، رهبری و هدایت دانسته‌اند. به عبارت ساده رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند. از این‌رو رهبری در مفهوم سازمان به‌عنوان جزئی مجزا و مستقل از مدیریت مطرح نیست، بلکه یکی از وظایف

---

1. P. Hersey & K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, N. J.: Prentice Hall Inc. 1972.
2. D. R. Hamption, *Contemporary Management*, N. Y.: McGraw Hill Book Co. 1981, p. 361.
3. J. M. Ivancevich, et al. *Oraganizational Behavior and Performance* calif.: Goodyear Publishing Co. 1977.

عمده و اصلی آن به‌شمار می‌آید. هر مدیری علاوه بر وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، و کنترل باید انجام این وظیفه؛ یعنی هدایت افراد سازمان، را نیز عهده‌دار شود.

همان‌گونه که در تعریف رهبری ملاحظه می‌شود، مهم‌ترین نکته در رهبری، جهت‌دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. رهبری مستلزم نفوذکردن و اثرگذاری بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر مرئوسان، نفوذ و قدرت او را بپذیرند. مسئلهٔ نفوذ و قدرت رهبری به منابعی که قدرت و نفوذ از آن‌ها سرچشمه می‌گیرد ارتباط پیدا می‌کند. اصولاً قدرت[1] عبارت از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران و نفوذ[2] عبارت از اعمالی است که مستقیم یا غیرمستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می‌شوند. بدین ترتیب قدرت و نفوذ با یکدیگر درآمیخته‌اند و مسئلهٔ رهبری با هر دوی آن‌ها در ارتباط است، زیرا رهبری با نفوذ بر دیگران تحقق می‌یابد و نفوذ نیز از قدرت سرچشمه می‌گیرد. نویسندگان منابع گوناگونی را به‌عنوان منشأ قدرت برشمرده‌اند و شاید کامل‌ترین فهرستی که از منابع قدرت تهیه شده‌است، طبقه‌بندی پنجگانهٔ قدرت باشد.[3]

۱. **قدرت مرجع[4] بودن:** توانایی ناشی از قبول رهبر به‌وسیلهٔ دیگران به عنوان مرجع و الگو.

۲. ***قدرت قانونی:*** توانایی ناشی از قانون که مدیر را در نقش رهبر قادر می‌سازد تا بر مرئوسان خود اثر بگذارد و به رفتارشان جهت دهد.

۳. ***قدرت تخصصی:*** قدرتی ناشی از تخصص و کاردانی مدیر است که او را بر دیگران نافذ می‌سازد.

۴. ***قدرت پاداش:*** توانایی دادن پاداش مادی یا معنوی به مرئوسان و جهت‌بخشی به رفتار آنان به‌منظور تحقق اهداف سازمان است.

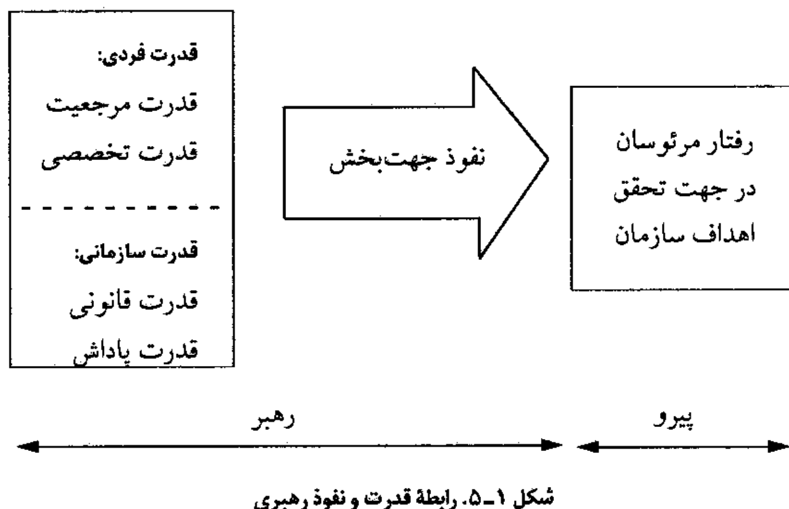
۵. *قدرت تنبیه:* توانایی تنبیه مرئوسان و جهت‌بخشی در رفتار آنان به‌منظور تحقق اهداف سازمان است.

هرچه مدیر به قدرت‌های فوق بیش‌تر مجهز شود، می‌تواند نفوذی بیش‌تر بر کارکنان داشته و در انجام وظیفهٔ رهبری و هدایت خود موفق‌تر باشد. بدین ترتیب رابطهٔ قدرت و نفوذ در رهبری را می‌توانیم در شکل ۱ـ۵. خلاصه کنیم.

---

1. power 2. influence

3. J. R. P. French & B. Raven, "The Bases of Social Power", in D. Carteright, ed. *Studies on Social Power*, Mich.: University of Michigan, 1959, pp. 150-167. 4. referent power



شکل ۱ـ۵. رابطهٔ قدرت و نفوذ رهبری

نظریه‌های هدایت و رهبری

نظریه‌های بسیاری در مورد رهبری بیان شده‌اند، ولی می‌توانیم آن‌ها را به‌طورکلی در سه گروه خلاصه کنیم:

۱. نظریه‌های خصوصیات فردی رهبری[1]
۲. نظریه‌های رفتار رهبری[2]
۳. نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی[3]

نظریه‌های خصوصیات فردی رهبری

در این گروه از نظریات برای رهبر خصوصیاتی ذاتی ذکر می‌شود. براساس این نظریات، رهبران ابرمردانی[4] هستند که به علت ویژگی‌هایی که موهبت الهی‌اند، شایستهٔ رهبری شده‌اند. بنابراین کسانی می‌توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند که دارای خصوصیاتی چون هوشمندی، برون‌گرایی، تسلط بر خود، اعتمادبه‌نفس، سخنوری و جاذبهٔ کلام، زیبایی و جذابیت سیما و چهره و امثالهم باشند. یکی از نویسندگان[5]، چهار خصوصیت عمده را برای رهبران ذکر کرده است:

1. trait theories   2. behavioral theories
3.situational & contingency theories   4. great man
5. K. Davis, *Human Behavior at Work*, 4th ed., N.Y.: McGraw Hill, 1972, pp. 103-104.

۱. هوش. تحقیقات انجام‌شده بر روی رهبران موفق سازمانی، نشان می‌دهند که هوش آنان از میانگین هوش پیروان و مرئوسانشان بیش‌تر است.
۲. *بلوغ اجتماعی* و وسعت دید. رهبران از جهت عاطفی باثبات‌اند، دارای اعتمادبه‌نفس هستند، و دید و بینشی وسیع نسبت به مسائل و رویدادهای اطرافشان دارند.
۳. *انگیزه‌های توفیق‌طلبی و نیل* به هدف. رهبران دارای انگیزه‌های قوی برای موفقیت، و توفیق‌طلب‌اند.
۴. *انسان‌گرایی*. انسان‌گرایی و تأکیدگذاری بر ارزش انسان‌ها، خصوصیات بارز دیگر رهبران موفق است.

نویسنده‌ای دیگر[1] شش نوع خصوصیت را در مورد رهبران ذکر کرده است:
۱. خصوصیات ظاهری و فیزیکی مانند قد، سیما، و حرکات دست؛
۲. زمینه‌های فرهنگی مانند تحصیلات و تجربیات؛
۳. هوش؛
۴. شخصیت مانند برون‌گرایی؛
۵. خصوصیات شغلی مانند پشتکار و تلاش و ابداع و ابتکار؛
۶. خصوصیات اجتماعی مانند مرتبت اجتماعی و سیاسی.

البته آنچه در مورد نظریه‌های خصوصیات فردی تقریباً به اثبات رسیده‌است، میزان هوش و ذکاوت رهبران به‌عنوان یک خصوصیت اصلی بوده است. در مورد سایر خصوصیات، اتفاق نظری وجود ندارد و از آن جایی که رهبرانی بسیار موفق در سازمان‌ها وجود داشته‌اند که فاقد خصوصیات پیش‌گفته بوده‌اند، نظریه‌های خصوصیات فردی برای تبیین رهبری محملی جامع و کامل به‌شمار نمی‌آیند.

نظریه‌های رفتار رهبری

در این گروه از نظریات، به‌جای آن‌که به دنبال تعیین خصوصیات رهبری باشیم، در پی آن هستیم که دریابیم سبک و روش رهبری چگونه است و رهبران در برخورد با مرئوسان به چه شیوه‌هایی توسل می‌جویند. در یکی از نظریه‌های رفتار رهبری، براساس یک طبقه‌بندی کلی، رفتار رهبران به دو نوعِ انسان‌گرا و سازمان‌گرا تقسیم شده‌است. رهبران انسان‌گرا در

---

1. R. M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership", *Journal of Applied PSychology* (Jan. 1948), pp. 35-71.

سازمان حداکثر توجه خود را مصروف اعضای سازمان می‌کنند، و رهبران سازمان‌گرا اهداف و مأموریت‌های سازمان را مقدم بر افراد می‌دانند. رهبران انسان‌گرا هدف‌گذاری جمعی را ترویج می‌کنند، به کارکنان اعتماد دارند، و برای آنان حرمت و ارزش بسیار قائل‌اند. در مقابل رهبران سازمان‌گرا بیش‌تر به قوانین و مقررات سازمانی اتکا دارند و کارکنان را تحت کنترل شدید قرار می‌دهند تا از اجرای دقیق مقررات اطمینان یابند. این تقسیم‌بندی اساس بسیاری از نظریه‌های رهبری قرار گرفته و از آن در تحقیقات رهبری استفاده‌های بسیار شده است. در اغلب تحقیقات رهبران انسان‌گرا با علاقه‌مندی بیش‌تر کارکنان روبه‌رو می‌شدند و کسانی که بر سازمان‌گرایی تأکید می‌ورزیدند با بی‌علاقگی و خروج از خدمت پرسنل مواجه بودند.

سبک‌های رهبری در نظریه‌ای دیگر که در فارسی اصطلاحاً به شبکهٔ مدیریت ترجمه شده‌است، در ۸۱ نوع طبقه‌بندی شده و به‌تفصیل در مورد هر سبک، که آمیزه‌ای از سازمان‌گرایی و انسان‌گرایی است، بحث شده است.[1] در ضمیمهٔ ۲ پرسشنامه‌ای در مورد رهبری درکلاس، به‌عنوان نمونه درج‌شده‌است‌که جایگاه فرددرشبکهٔ مدیریت را نشان می‌دهد.

در نظریه‌ای دیگر[2] سبک‌های رهبری به چهار نوع تقسیم شده و از هریک به‌عنوان یک سیستم نام برده شده است. این سبک‌ها عبارت‌اند از:

سبک *اول* (سیستم یک): در این سبک، که کاملاً وظیفه‌مدار و آمرانه[3] است، مدیر و رهبر به مرئوسان خود اعتمادی ندارند و روابط رهبر و پیرو مبتنی‌بر ترس و ارعاب است.

سبک دوم (سیستم دو): در این سبک، رابطهٔ آمرانه بین رهبر و پیروان همچنان برقرار است، اما رابطهٔ مذکور در این حالت تلطیف شده و چون رابطهٔ خادم و مخدوم توأم با نوعی مرحمت پدرانه است. در این سبک تصمیم‌گیری همچنان بر عهدهٔ رهبر است و پیروان، مجریان بی‌چون‌وچرای اوامرند.

سبک سوم (سیستم سه): در این سبک، اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد خوبی است و با آنان در تعیین پاره‌ای اهداف مشارکت می‌شود. اما مسائل و موضوعات عمدهٔ سازمانی همچنان به‌وسیلهٔ رهبر و رأساً فیصله می‌یابند.

---

۱. برای مطالعهٔ بیش‌تر در این زمینه به کتاب زیر مراجعه کنید:
بلیک و موتن، **شبکهٔ مدیریت**، ترجمهٔ توتونچیان، (تهران، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۵۱). شبکهٔ مدیریت برگردانِ Managerial Grid، به‌معنای سبک‌سنج مدیریت است.

2.. R. Likert, *New Patterns of Management*, N.Y.: McGraw-Hill, 1961.

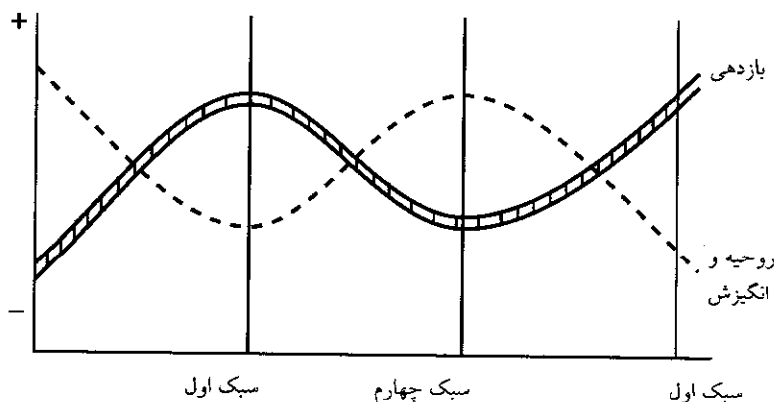
3. authoritative

سبک چهارم (سیستم چهار): در این سبک، اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد کمال، و رابطه‌ای صمیمانه و مشارکت‌جویانه در تمامی امور میان آنان برقرار است. در این سبک، تصمیم‌گیری‌ها کاملاً مشارکتی و گروه‌های رسمی و غیررسمی با هم درآمیخته‌اند.

به کمک نظریهٔ سبک‌های چهارگانهٔ رهبری، می‌توانیم سازمان‌ها را از جهت سبک رهبری مورد سنجش قرار دهیم و رابطهٔ بازدهی سازماندهی، و نوع رهبری را مشخص سازیم.

نکتهٔ مهم در نظریهٔ مذکور، مفهوم *تأخیر زمانی*[1] است. براساس این نظریه، سبک اول ممکن است در کوتاه‌مدت بازدهی را افزایش دهد اما چون سبک مذکور روحیه و انگیزهٔ کارکنان را تضعیف و تخریب می‌کند، در درازمدت باعث کاهش بازدهی می‌شود، و همین‌طور عکس این مسئله هم امکان وقوع دارد. بدین ترتیب در بررسی‌های سازمانی گاهی علت کاهش بازدهی در یک دوره ممکن است به علت سوءمدیریت و رهبری در دوره‌های قبلی باشد، و به‌عکس افزایش بازدهی در یک دوره، که رهبری آمرانه اعمال می‌شود، به علت نحوهٔ مطلوب رهبری در گذشته باشد و آثار نامطلوب آن در دوره‌های بعد ظاهر شود. شکل ۲ـ۵. رابطهٔ روحیه و انگیزش را با بازدهی تحت سیستم‌های یک و چهار نشان می‌دهد.

در ضمیمهٔ ۳ پرسشنامه‌ای درج شده که تعیین‌کنندهٔ سبک رهبری مدیران با توجه به دو بُعد انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی است.



شکل ۲ـ۵. رابطهٔ روحیه و انگیزش با بازدهی تحت سیستم‌های یک و چهار

1. time lag

نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی

از آن جایی که نظریه‌های خصوصیات فردی رهبری در اغلب موارد مصداق پیدا نمی‌کردند و رهبرانی موفق پیدا شدند که فاقد خصوصیات برشمرده در نظریه‌های مذکور بودند، و به‌علت آن‌که نظریه‌های رفتار رهبری نیز فاقد انعطاف لازم بودند و در تمامی موارد پاسخگو نبودند، نظریه‌پردازان به نظریه‌هایی روی آوردند که آن‌ها را موقعیتی یا اقتضایی نام نهاده‌اند. در این نظریه‌ها بر یک سبک و شیوهٔ رهبری تأکید نشده و روش واحد در رهبری، غیرواقعی و غیرعلمی قلمداد شده است. در نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی، شیوهٔ مناسب و مطلوب رهبری براساس شرایط و به اقتضای موقعیت‌ها تعیین می‌شوند.

در یکی از نظریه‌های اقتضایی، سه گروه از عوامل، در سبک رهبری مؤثر شناخته شده‌اند:[1]

الف) عوامل مربوط به رهبر؛

ب) عوامل مربوط به پیروان؛

ج) عوامل مربوط به موقعیت و شرایط؛

عواملِ مربوط به رهبر مانند دانش و آگاهی او، ارزش‌ها و اعتقادات وی، و امثال آن‌هاست که مسلماً در رهبری وی مؤثر واقع می‌شوند. خصوصیات پیروان نیز میان مستقل‌بودن، مسئولیت‌پذیری، همسویی با اهداف سازمانی و تجربیات آنان بر سبک رهبری اثر می‌گذارند و سرانجام موقعیت و شرایط نیز در رهبری مؤثر واقع می‌شوند. عوامل محیطی سازمان مانند وضعیت اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، و... در رهبری نقشی تعیین‌کننده دارند. به‌طور خلاصه براساس این نظریه در رهبری باید معین شود که رهبر چه کسی است، پیروان چه کسانی هستند و موقعیت و شرایط چگونه است، تا بتوانیم سبک و شیوهٔ مطلوب را بیان کنیم.

در نظریه‌ای دیگر، با تکیه بر همین استدلال، رهبری موفقیت‌آمیز با توجه به شش دسته از عوامل قابل‌حصول است:[2]

۱. شخصیت و خصوصیات رهبر؛

۲. اهداف و مأموریت‌های سازمان؛

۳. فضای سازمان و فرهنگ سازمانی؛

---

1. R. Tannenliaum & W. H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", *Harward Business* 51, No. 3 (May-June 1973), pp. 162-164.
2. H. J. Reitz, *Behavior on Origanizations*, III: Irvin, 1981.

۴. شخصیت، انتظارات، و رفتار مدیران مافوق؛
۵. شخصیت، انتظارات، و رفتار همکاران؛
۶. شخصیت، انتظارات، و رفتار زیردستان.

یکی دیگر از نظریه‌های موقعیتی، شبکهٔ مدیریت سه‌بُعدی است.[1] در این نظریه که درواقع توسعهٔ شبکهٔ مدیریت است، مسئلهٔ موقعیت مطرح، و سبک‌های مؤثر و اثربخش سبک‌هایی قلمداد شده‌اند که کاملاً با موقعیت تناسب دارند، و سبک‌های غیرمؤثر سبک‌هایی هستند که با شرایط هیچ‌گونه تجانس و سنخیتی ندارند. به عبارت ساده به شبکهٔ مدیریت، که دارای دو بعد سازمان‌گرایی و انسان‌گرایی بود، در این نظریه بُعد شرایط و موقعیت نیز افزوده شده و رهبری در ارتباط با این ابعاد سه‌گانه مورد بررسی قرار گرفته است.

یکی از نظریه‌های مهم اقتضایی، نظریهٔ تطبیق موقعیت رهبری با سبک رهبری است.[2] در این نظریه، شیوه‌های رهبری تقریباً همانند شبکهٔ مدیریت در دو قطب انسان‌گرایی و سازمان‌گرایی، یا روابط انسانی و آمرانه قرار گرفته‌اند و سه عامل نیز به‌عنوان شاخص‌های موقعیت و شرایط قلمداد شده‌اند که عبارت‌اند از:

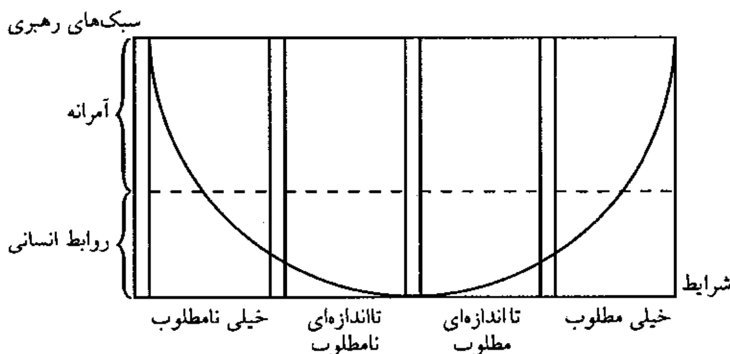
۱. چگونگی رابطهٔ رهبر و پیرو
۲. میزان مشخص‌بودن ساختار و وظایف در سازمان
۳. میزان قدرت شغلی و قانونی رهبر

در صورتی که روابط رهبر و پیروان بسیار مثبت و صمیمانه باشند، وظایف در سازمان کاملاً مشخص و معین باشند، و قدرت شغلی و قانونی مدیر نیز در حدی بالا باشد، موقعیت برای رهبری کاملاً مناسب است و در صورتی که هر یک از عوامل فوق نزول کند، به‌تناسب، موقعیت برای رهبری تنزل می‌کند. براساس این نظریه در صورتی که موقعیت بسیار مطلوب یا بسیار نامطلوب باشد، رهبریِ وظیفه‌گرا و آمرانه بسیار اثربخش است، و زمانی که موقعیت در حد میانه باشد (تا اندازه‌ای مطلوب یا نامطلوب)، سبک رهبری انسان‌گراست و روابط انسانی اثربخشی بیش‌تری دارند. به عنوان مثال خلبان یک هواپیما در ارتباط با خدمهٔ خود در موقعیتی بسیار مطلوب (از نظر سه دسته عوامل پیش‌گفته) قرار دارد، در این حالت رهبری اثربخش برای او رهبری قاطع و

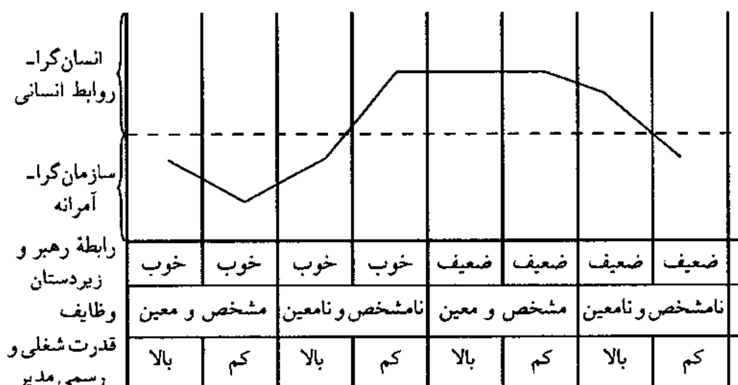
---

1. W. J. Redding, *Managerial Effectiveness*, N.Y.: McGraw-Hill, 1970.
2. F. E. Fiedler, "Engineer the Job to Fit the Manager", *Haravard Business Review* 43, No. 5 (Sep-Oct., 1965), p. 116.

وظیفه‌گراست. اما در یک کمیتهٔ پژوهشی متشکل از متخصصانی که رابطهٔ چندان خوبی با مدیر خود ندارند، مدیر بر آنان قدرت رسمی زیادی ندارد، و وظایف و ساختار رسمی هم خیلی دقیق و مشخص و مرزبندی‌شده نیستند، رهبری انسان‌گرا امکان توفیق بیش‌تری دارد. روابط بین شرایط و سبک‌های رهبری در شکل ۳ـ۵. نشان داده شده‌اند و چگونگی تغییر سبک‌های رهبری مؤثر در ارتباط با موقعیت به‌طور دقیق‌تر نیز در شکل ۴ـ۵. آمده است.



شکل ۳ـ۵. رابطهٔ بین شرایط و سبک‌های رهبری



رابطهٔ رهبر و زیردستان	خوب	خوب	خوب	خوب	ضعیف	ضعیف	ضعیف	ضعیف
وظایف	مشخص و معین		نامشخص و نامعین		مشخص و معین		نامشخص و نامعین	
قدرت شغلی و رسمی مدیر	بالا	کم	بالا	کم	بالا	کم	بالا	کم

شکل ۴ـ۵. رابطهٔ سبک‌های رهبری مؤثر و عوامل سه‌گانهٔ موقعیت

نظریهٔ مسیر ـ هدف

نظریهٔ مسیر ـ هدف[1]، یکی دیگر از نظریه‌های اقتضایی است که در آن کوشش شده تا سبک اثربخش رهبری در موقعیت‌های مختلف شناسایی شود.[2] سبک‌های رهبری در این نظریه به چهار نوع تقسیم شده‌اند:

۱. رهبری *آمرانه*. رفتار رهبر آمرانه است، مشارکت وجود ندارد، و رهبر همهٔ امور را تعیین می‌کند.

۲. رهبری *حمایتی*. رفتار رهبر دوستانه است، برای پیروان حرمت قائل است، و در حمایت از آنان کوشاست.

۳. رهبری *مشارکتی*. تصمیمات با مشارکت کارکنان انجام می‌گیرند.

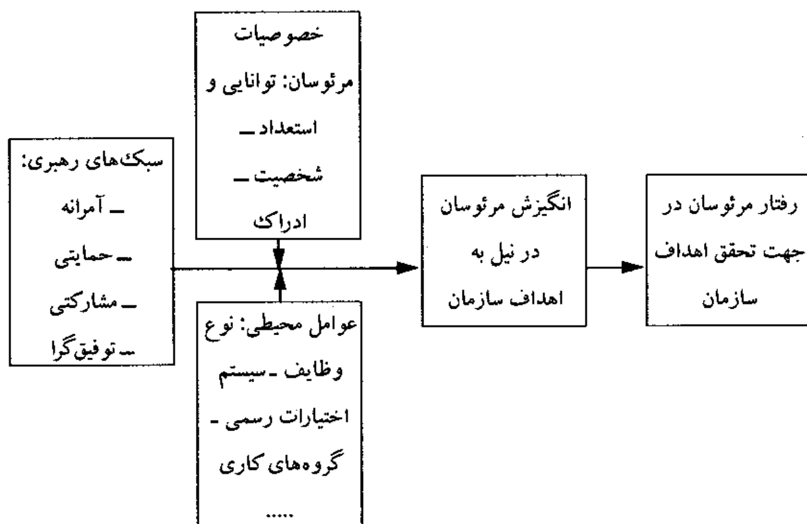
۴. رهبری *توفیق‌گرا*[3]. رهبر هدف‌های سازمان را برای زیردستان مشخص می‌کند و به آنان اعتماد می‌دهد تا به هدف‌های مذکور نائل شوند.

از این چهار نوع سبک رهبری، با توجه به شرایط و موقعیت‌هایی که شامل *عوامل محیطی* و توانایی و *خصوصیات پیروان* است، می‌توانیم استفاده کنیم و با ایجاد انگیزه در مرئوسان، آنان را به تحقق اهداف موردنظر متمایل سازیم. نظریهٔ مسیر ـ هدف در رهبری، براساس مدل انگیزشی انتظار و احتمال بنا شده و بر این نظر استوار است که رفتار رهبر زمانی برای پیروان قابل‌قبول و پذیرش است که منبع رضایت و انگیزه برای آنان باشد. اگر رهبر نتواند نیازها و انتظارات پیروان خود را برآورده سازد در رهبری توفیقی نخواهد داشت. از این‌رو رهبر باید با توجه به خصوصیات پیروان خود و عوامل محیطی مانند اختیارات رسمی، نوع وظایف، و گروه‌های کاری بکوشد سبکی را در پیش گیرد که بتواند انگیزهٔ لازم را در مرئوسان به وجود آورد و آنان را در تحقق اهداف موردنظر یاری دهد. به عنوان مثال، کارکنانی که قابلیت و توانایی خود را در حدی بالا می‌دانند و در انجام امور خوداتکا هستند، از رهبری آمرانه احساس خشنودی نمی‌کنند و این سبک برای آنان انگیزه‌زا نیست. از نظر نوع وظایف نیز مثلاً در وظایف مخاطره‌آمیز، سبک حمایتی سبکی مطلوب است و در کارکنان برای نیل به اهداف شغلی انگیزه ایجاد می‌کند. البته خصوصیات پیروان با عوامل محیطی درهم می‌آمیزد و انتخاب سبکی را که انگیزه‌زا باشد مشکل

---

1. path-goal theory
2. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, (1971), pp. 321-322.
3. achievement-oriented

می‌سازد و کار رهبری را پیچیده‌تر می‌کند. اما به‌هرحال در نظریهٔ مسیر ـ هدف وظیفهٔ رهبری شناخت عوامل محیطی و پیروان به‌منظور ایجاد انگیزه در آنان برای نیل به اهداف سازمانی است. در این نظریه، رهبر تلاش می‌کند تا مسیر نیل به هدف‌ها را برای کارکنان روشن و هموار سازد و آنان را در نیل به اهداف یاری دهد. کارکنانی که مسیر رسیدن به هدف‌ها را دریافته‌اند انگیزهٔ کافی برای رسیدن به آن‌ها پیدا می‌کنند و تلاش‌های خود را معنی‌دار می‌یابند. شکل ۵ـ۵. نشان‌دهندهٔ اجزای متشکلهٔ نظریهٔ مسیر ـ هدف و عملکرد آن است.



شکل ۵ـ۵. اجزای متشکلهٔ نظریهٔ مسیر ـ هدف در رهبری

نظریهٔ دورهٔ زندگی[۱]

نظریهٔ دورهٔ زندگی نیز یکی دیگر از نظریه‌های اقتضایی است.[۲] در این نظریه دو سبک کلی رهبری وظیفه‌مدار[۳] و رابطه‌مدار[۴]، در قالب چهار سبک ترکیب، و به‌عنوان موقعیت نیز میزان بلوغ و رشد مرئوسان در سه عامل: انگیزهٔ توفیق‌طلبی، مسئولیت‌پذیری، و میزان تحصیلات و تجربیات خلاصه شده‌است. انواع ترکیب‌های رهبری از نظر وظیفه‌مداری و

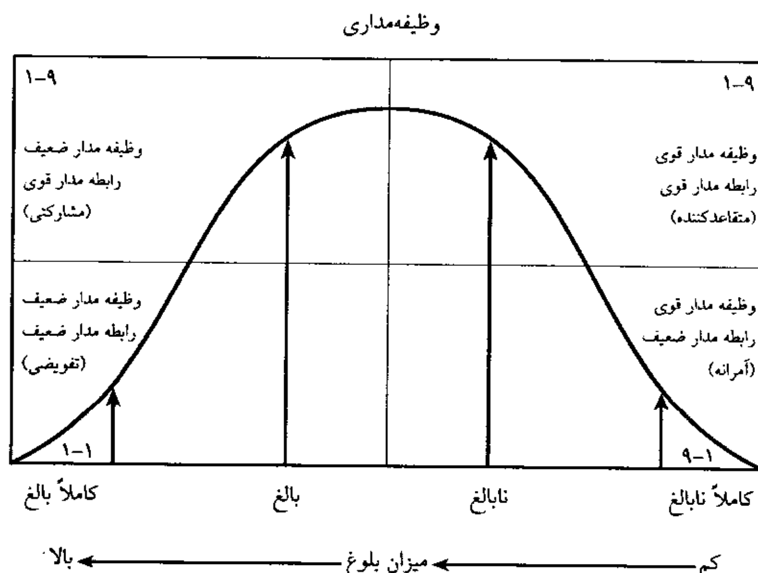
1. life-cycle theory
2. P. Hersey & K. H. Blanchard, op.cit.
3. task style
4. relation ship style

رابطه‌مداری در شکل ۶ـ۵. نشان داده شده‌اند. همان‌طور که در شکل مذکور ملاحظه می‌شود، این چهار نوع سبک رهبری از نظر میزان بلوغ پیروان، با چهار نوع موقعیت در ارتباط‌اند.

به‌فرض برای افرادی که کاملاً بالغ هستند، سبک رهبری باید از جهت وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری در حداقل خود باشد، و برای کسانی که کاملاً نابالغ هستند سبک وظیفه‌مدار قوی و سبک رابطه‌مدار ضعیف، ترکیبی مناسب است. چهار نوع سبک رهبری در نظریهٔ دورهٔ زندگی به شرح زیر توصیف شده‌اند.

۱. **سبک رهبری آمرانه**[1] (وظیفه‌مدار قوی و رابطه‌مدار ضعیف): این سبک رهبری، مناسب افرادی است که کاملاً نابالغ‌اند و باید به‌گونه‌ای آمرانه رهبری شوند.

۲. **سبک رهبری متقاعدکننده**[2] (وظیفه‌مدار قوی و رابطه‌مدار قوی): وقتی افراد تحت رهبری حدوداً نابالغ به‌شمار می‌آیند، این سبک رهبری با حال آنان تناسب دارد. در این سبک باید آنان را به تحقق اهداف سازمان مجاب و متقاعد سازیم و در این راه از رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری حداکثر استفاده را به‌عمل آوریم.



شکل ۶ـ۵. انواع رهبری در ارتباط با میزان رشد پیروان

---
1. telling style
2. selling style

۳. سبک رهبری مشارکتی (وظیفه‌مدار ضعیف و رابطه‌مدار قوی): برای افرادی که حدوداً بالغ به‌شمار می‌آیند، مشارکت با کارکنان بهترین طریق رهبری است.
۴. سبک رهبری با تفویض اختیار به مرئوسان[1] (وظیفه‌مدار ضعیف و رابطه‌مدار ضعیف): زمانی که زیردستان از بلوغ و رشد کامل برخوردار هستند، این سبک رهبری بسیار مؤثر است.

به‌طور خلاصه در این نظریه هرچه افراد از نظر میزان بلوغ تکامل می‌یابند، سبک رهبری از آمرانه به‌سوی سبک تفویضی تغییر می‌کند، و از این‌روست که نظریهٔدورهٔزندگی نامیده می‌شود.

مدل تجویزی رهبری[2]، که در آن رابطهٔ نحوهٔ تصمیم‌گیری و سبک رهبر مطرح است، یکی دیگر از نظریه‌های اقتضایی رهبری است. در این مدل پنج سبک رهبری از کاملاً مشارکت‌جویانه تا کاملاً آمرانه تعیین گردیده است، و با شمایی شبیه درخت تصمیم‌گیری، که طی پرسش‌هایی نحوهٔ تصمیم‌گیری مدیر را معلوم می‌کند، سبک مناسب رهبری را در آن موقعیت برای وی مشخص می‌سازد.[3] شکل ۷-۵. مدل تجویزی رهبری و پرسش‌های تعیین‌کنندهٔ سبک مناسب را نشان می‌دهد. به‌فرض در صورتی که پاسخ به پرسش *آیا موقعیت به گونه‌ای است که راه‌حل خوب از بد کاملاً متمایز است*»، منفی باشد و پاسخ به پرسش بعدی، که در مورد اهمیت قبول تصمیم از سوی زیردستان است، نیز منفی باشد باید سبک اول که سبک کاملاً آمرانه است انتخاب شود.

نظریهٔ جانشین‌های رهبری[4]

در این‌جا بی‌مناسبت نیست به نظریه‌ای جدید[5]، که لزوم رهبری را در برخی از شرایط مورد پرسش و تردید قرار داده است، اشاره شود. این نظریه، که اصطلاحاً *نظریهٔ جانشین‌های رهبری* نام گرفته است، ادعا دارد که پاره‌ای شرایط می‌توانند به‌عنوان جانشین برای رهبری محسوب شوند و انجام وظیفهٔ رهبری مدیر را غیرضروری سازند. مثلاً بی‌تفاوتی نسبت به سازمان یا وجود گروه‌های منسجم کاری از زمرهٔ عواملی هستند که براساس این نظریه می‌توانند لزوم رهبری را از میان بردارند. جدول ۸-۵. نشان‌دهندهٔ این عوامل در سه گروه کلی: خصوصیات پیروان، خصوصیات وظیفه و شغل، و خصوصیات سازمان است.

---

1. delegating style 2. the vroom-yetton normative leadership model.
3. Victor H. Vroom & Philip W. Yetton, *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh: University of Pittsburg Press, 1973. 4. substitutes for leadership
5. Jermier & Kerr, (Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, Dec. 1978, pp. 375-403.

آیا موقعیت به گونه‌ای است که راه‌حل خوب از بد کاملاً متمایز است؟

آیا اطلاعات کافی برای اخذ تصمیم مطلوب در اختیار من هست؟

آیا مشکل عمده و اساسی است؟

آیا قبول تصمیم از سوی زیردستان برای اجرای آن مهم است؟

آیا شرایط به گونه‌ای است که اگر تصمیم‌گیری رأساً و بدون مشارکت زیردستان انجام شود، مطمئناً مورد قبول آنها واقع می‌شود؟

آیا زیردستان هم هدف سازمان در حل مشکل را هدف خود می‌دانند؟

آیا بروز تعارض بین زیردستان در مورد راه‌حل‌های انتخابی محتمل است؟

سبک‌های رهبری: ۱ ← ۲ ← ۳ ← ۴ ← ۵

کاملاً آمرانه و فردی — کاملاً مشارکت جویانه و گروهی

شکل ۷ـ۵. مدل تجویزی رهبری

خصوصیات پیروان:
تجربه، توانایی و آموزش بالای کارکنان ← جانشین رهبری وظیفه‌گرا
گرایش‌های حرفه‌ای قوی ← جانشین رهبری وظیفه‌گرا و حمایتی
بی‌تفاوتی نسبت به سازمان ← جانشین رهبری وظیفه‌گرا و حمایتی

خصوصیات وظیفه و شغل:
کارهای تکراری و روتین ← جانشین رهبری وظیفه‌گرا
وجود بازخورهای مؤثر در شغل ← جانشین رهبری وظیفه‌گرا
ارضاکننده‌بودن نفس کار ← جانشین رهبری حمایتی

خصوصیات سازمان:
وجود گروه‌های منسجم کاری ← جانشین رهبری وظیفه‌گرا و حمایتی
رسمی‌بودن کامل سازمان ← جانشین رهبری وظیفه‌گرا

شکل ۸ـ۵. جانشین‌های رهبری

در نظریهٔ جانشین‌های رهبری به عوامل خنثاکنندهٔ رهبری نیز اشاره شده‌است. مثلاً رهبر منزوی از پیروان، عدم انعطاف‌پذیری سازمان، یا قدرت محدود برای رهبر ازجمله عواملی هستند که خنثاکنندهٔ رهبری وظیفه‌گرا و حمایتی به شمار می‌آیند، و نفوذ رهبر در پیروان را از میان می‌برند.

انگیزش کارکنان

برای هر مدیری در سازمان، آگاهی از مسئلهٔ انگیزش[1] کارکنان، که درواقع پی‌جویی علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضا و افراد سازمان است، ضرورت تام دارد. کنکاش در مسئلهٔ

۱. motivation؛ انگیزش از ریشهٔ لاتینی کلمهٔ movere به معنای حرکت گرفته شده‌است.

انگیزش، پاسخ چراهای رفتار آدمی است؛ چرا انسان در سازمان کار می‌کند؟ چرا بعضی افراد بسیار فعال و برخی کم‌کارند؟ علت علاقه به شغل و بی‌علاقگی به کار چیست؟ این پرسش‌ها و بسیاری دیگر همه با موضوع انگیزش در ارتباط‌اند و پاسخ به آن‌ها در انگیزش و انگیزه‌های کارکنان خلاصه می‌شود. از این‌رو مدیران با احاطه به نحوهٔ انگیزش کارکنان و انگیزه‌های آنان می‌توانند در تحقق اهداف سازمان به کمک کارکنان به‌سهولت گام بردارند و در انجام سایر وظایف خود نیز موفق باشند.

به‌طورکلی انگیزش را می‌توانیم حالتی در افراد بدانیم که آنان را به انجام رفتار و عملی خاص متمایل می‌سازد. در مورد انگیزش، نظریه‌های بسیاری ارائه شده‌اند که بررسی تفصیلی آن‌ها موضوع کتب رفتار سازمانی و روان‌شناسی مدیریت است. در این‌جا انگیزش به عنوان یکی از وظایف مدیر در سازمان اجمالاً مورد بررسی قرار می‌گیرد و به شرح کاربرد نظریه‌های انگیزشی در مدیریت پرداخته می‌شود.

نظریه‌های انگیزش

نظریه‌های انگیزش را می‌توانیم به دو گروه کلی نظریه‌های محتوایی[1] و نظریه‌های فرایندی[2] تقسیم کنیم. نظریه‌های محتوایی می‌کوشند تا عواملی که افراد را به کار وامی‌دارند، دقیقاً مشخص سازند. در این نظریه‌ها، نیازها و محرک‌هایی که موجب انگیزش می‌شوند برشمرده و غالباً نحوهٔ ارضای آن‌ها در سازمان بیان شده‌اند. به‌فرض در مکتب مدیریت علمی، پول و پاداش‌های مادی به عنوان ابزارهای اصلی انگیزشی عنوان، و در مکتب مدیریت روابط انسانی، نیازهای غیرمادی چون نیاز به محبت و صمیمیت، حرمت و احترام، و نحوهٔ سرپرستی اساس انگیزش کارکنان قلمداد شده‌اند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود در این نظریه‌ها تلاش بر آن بوده است که عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان دقیقاً تعیین و بیان شوند.

اما در نظریه‌های فرایندی بیش‌تر بر جریان و فرایند انگیزش افراد تأکید شده‌است. به عبارت دیگر در نظریه‌های فرایندی قبل از آن‌که بر یک یا چند عامل خاص، که موجب انگیزش می‌شوند، تکیه شود به چگونگی و نحوهٔ انگیزش افراد از نظر ادراکی پرداخته شده‌است. به‌عنوان مثال در نظریهٔ انتظار و احتمال، ویژگی‌های ادراکی انگیزش و نحوهٔ ارتباط آن‌ها با هم نشان داده شده‌اند و نظریه در مورد این‌که چه عواملی در سازمان موجب انگیزش کارکنان می‌شوند، مطلبی ارائه نمی‌دهد. به‌طورکلی نظریه‌های فرایندی به دنبال

---

1. content theories
2. process theories

بیان و تشریح فرایند و جریان کلی انگیزش در افراد انسانی هستند.

اینک به ذکر نمونه‌هایی از نظریات محتوایی و فرایندی می‌پردازیم و اجمالاً نحوهٔ استفاده از آن‌ها را در سازمان بررسی می‌کنیم.

نظریه‌های محتوایی

نظریه سلسله‌مراتب نیازها[1]

به‌عنوان یکی از اولین نظریه‌های محتوایی در انگیزش، می‌توانیم به نظریهٔ سلسله‌مراتب نیازها اشاره کنیم. در این نظریه نیازهای آدمی در پنج طبقه قرار داده شده‌اند که به ترتیب عبارت‌اند از: نیازهای جسمانی[2]، نیاز به امنیت[3]، نیاز به محبت[4]، نیاز به حرمت[5]، و نیاز به خودیابی[6]، و کمال. نیازهای مذکور در سازمان به‌صورت پرداخت حقوق و مزایا و امکانات رفاهی، ایجاد امنیت شغلی و مقررات حمایتی، تشکل‌های گروهی رسمی و غیررسمی در محیط کار، قائل‌شدن حرمت برای فرد و کار او در مراتب مختلف سازمان، و ایجاد امکانات برای شکوفایی توان بالقوهٔ افراد، ارضا می‌شوند. به طبقه‌بندی مذکور، دو نیاز دانش‌اندوزی و شناخت و درک پدیده‌ها[7]، و نیاز به زیبایی و نظم[8] نیز اضافه شده‌است که قبل از نیاز به خودیابی قرار می‌گیرند.[9] شکل ۹-۵. سلسله‌مراتب نیازها را نشان می‌دهد. اگرچه نظریهٔ سلسله‌مراتب نیازها مستقیماً برای انگیزش کاری طراحی نشده‌است، اما می‌توانیم نتیجه بگیریم که با ارضای این نیازها برای فرد، انگیزه به‌کار در سازمان ایجاد خواهد شد و شاید این ساده‌ترین و صریح‌ترین خواست‌ها را به‌وجود می‌آورد و در راه برآوردن این خواست‌هاست که فرد به رفتاری خاص دست می‌زند و انگیزهٔ عمل در او بیدار می‌شود. شکل ۱۰-۵. نشانگر فرایند انگیزش از طریق ارضای نیازهاست.

برخی از صاحبنظران، رابطهٔ نیاز و انگیزش را به این صورت توصیف کرده‌اند که نیاز در فرد ایجاد محرک می‌کند و محرک باعث می‌شود فرد به‌سمت هدفی برای ارضای نیاز خود حرکت کند و انگیزش اتفاق بیفتد.[10] براساس این نظریه، محرک یا انگیزه احساس نیازی

---

1. hierarchy of needs
2. physiological need
3. safety need
4. love need
5. esteem need
6. self actualization
7. cognitive need
8. aesthetic need
9. R. Atkinson, et. al. *Introduction to Psychology* 8th ed. Harcourt Brace, 1983, p. 318.
10. F. Luthans, *Organizational Behavior*, 4th ed. N.Y.: McGraw-Hill Co. 1985, p. 184.

است که جهت‌دار و به سمت هدفی موجد حرکت شده‌است. نیاز یک احساس است، اما محرک یا انگیزه حاوی اقدام و عمل و نیرویی زاییده و برخاسته از نیاز است.[۱]

نظریهٔ دوجنبه‌ای انسان[۲]

در این نظریه دو دسته مفروضات متضاد دربارهٔ طبیعت انسان و نحوهٔ نظارت و سرپرستی او ارائه شده‌اند. از یک‌سو در جنبهٔ منفی، انسان موجودی توصیف شده‌است که طبیعتاً علاقه‌ای به‌کار ندارد و راحت‌طلب و از کار گریزان است. به همین جهت از قبول مسئولیت نیز حتی‌المقدور پرهیز می‌کند و تنها راه‌کار خواستن از او، اجبار و کنترل مستقیم و ترس از تنبیه است. در این بخش از نظریه چون شغل و کار فرد هیچ‌گونه انگیزه‌ای ایجاد نمی‌کند باید با محرکه‌های خارجی، مثل پاداش و تنبیه، فرد را وادار به کار کنیم.

از سوی دیگر در جنبهٔ مثبت، انسان موجودی قلمداد شده است که طبیعتاً علاقه به کار در ذات و فطرت او به ودیعه نهاده شده‌است و از مسئولیت گریزان نیست. با چنین پیش‌فرضی در مورد انسان، در صورتی که برای وی شرایط مطلوب کار فراهم شود، او در جست‌وجوی مسئولیت و طالب کار خواهد بود و برای کارکردن نیازی به اجبار و ارعاب نیست. در این توصیف از انسان، فرد در کار مناسب، خودکنترل و خودانگیز است و در راه رسیدن به اهداف سازمان از هیچ گونه تلاشی دریغ نمی‌کند.

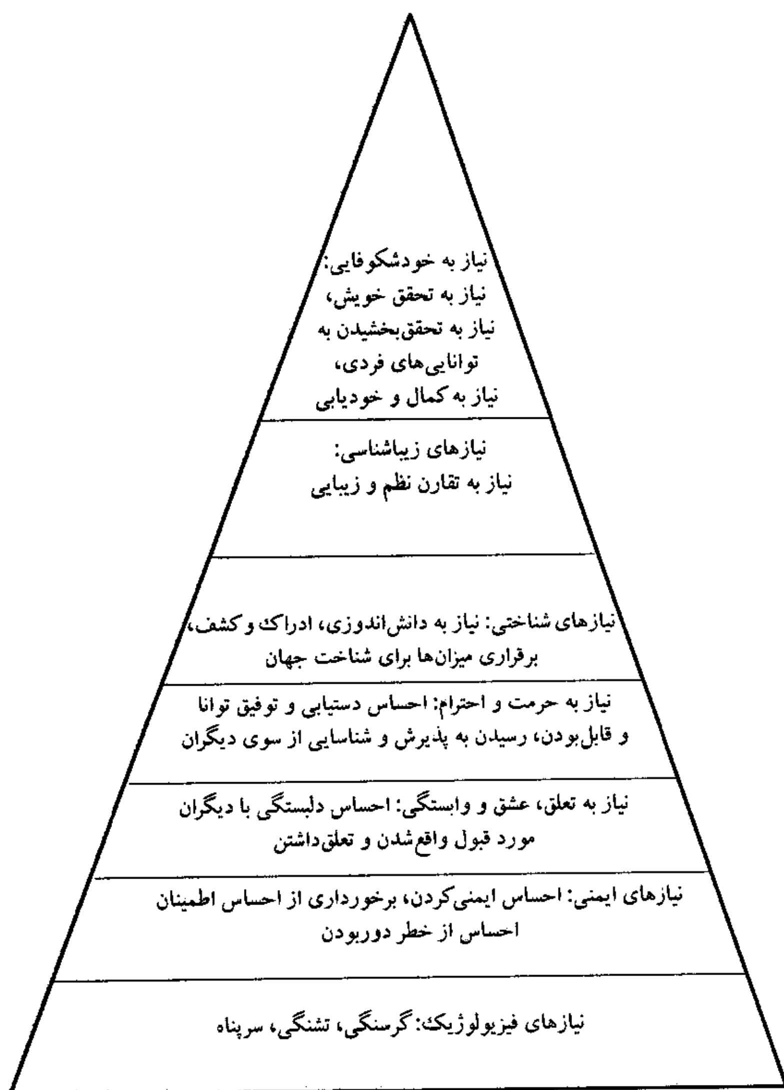
نظریهٔ دوعاملی انگیزش[۳]

در این نظریه یک‌سری از عوامل در کار به‌عنوان عوامل انگیزاننده[۴]، و یک‌سری دیگر از عوامل تحت عنوان عوامل ابقا، نگهدارنده، یا بهداشت[۵] نامگذاری شده‌اند. عوامل ابقا به عواملی اطلاق می‌شوند که وجودشان در کار ضروری است، نبودشان ایجاد مشکل می‌کند اما باعث انگیختن افراد به کار نمی‌شوند. این عوامل که خاصیت نگهدارندگی و ابقا دارند، در صورت حذف‌شدن از شغل فرد ایجاد نارضایتی می‌کنند، اما وجودشان موجب انگیزش نیست. عواملی مانند حقوق و شرایط فیزیکیِ محیط کار، از این زمره‌اند. اما عوامل انگیزاننده، عواملی هستند که باعث ترغیب و انگیزش می‌شوند. توفیق و پیشرفت درکار و احساس رضایت از شغل نمونه‌هایی از این دسته عوامل‌اند. براساس این نظریه، مدیر زمانی می‌تواند در ایجاد انگیزه برای کارکنان موفق باشد که به دو گروه از این عوامل توجه کامل داشته باشد.

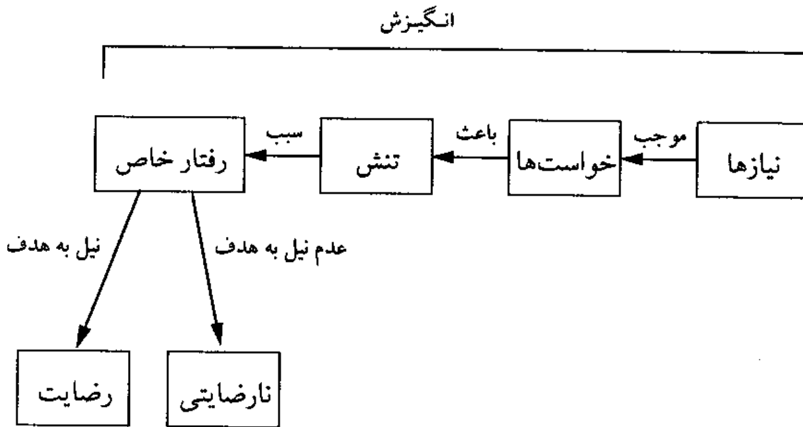
---

۱. به‌منظور آشنایی با نیازهای کارکنان براساس طبقه‌بندی پنجگانهٔ نیازها، آزمونی در انتهای کتاب در ضمیمهٔ ۴ آمده‌است.

2. McGregor's theory X and theory Y
3. herzberg's two-factor theory
4. motivator
5. hygiene factors



شکل ۹ـ۵. سلسله‌مراتب نیازها



شکل ۱۰ـ۵. فرایند انگیزش از طریق ارضای نیازها

نظریهٔ انگیزش موفقیت[1]

در این نظریه کوشش می‌شود تا انگیزه‌هایی، که باعث می‌شوند فردی نسبت به دیگری بیش‌تر بکوشد و جویای توفیق باشد، شناخته شوند و این نکته، که آیا می‌توانیم این انگیزه‌ها را در افراد به‌ظاهر فاقد آن‌ها به وجود آوریم، مشخص شود. اصولاً انگیزهٔ توفیق‌طلبی محرکی است که اگر در فرد ایجاد شود او را وامی‌دارد تا حداکثر کوشش خود را در نیل به اهداف موردنظر به عمل آورد. کسانی که این انگیزه را دارند حد متعادلی از مخاطره در کار را می‌پذیرند، علاقه‌مند به دریافت بازخورهای آنی در شغل و کار خود هستند، از انجام کارشان لذت می‌برند و ارضا می‌شوند، و در نهایت تمامی توجه و توان خود را معطوف به کار می‌کنند تا بتوانند به‌طور کامل آن را به انجام رسانند.

در صورتی که بتوانیم چنین انگیزه‌ای را در افراد فعال کنیم، مسلماً آنان در حدی بالا تلاش می‌کنند و در تحقق اهداف سازمانی نقشی مؤثر خواهند داشت. براساس این نظریه باید توانایی‌ها و استعدادهای افراد را به آن‌ها شناساند و برخلاف این نظر که انگیزه‌های اصلی در کودکی شکل می‌گیرند و نمی‌توانیم آن‌ها را تغییر دهیم، می‌توانیم به کمک هدایت و آموزش افراد را توفیق‌طلب و دوستدار موفقیت تربیت کنیم.

1. McClelland's Achievementmotivation

نظریهٔ نیازهای زیستی، تعلق، و رشد[1]

این نظریه با نظریهٔ سلسله‌مراتب نیازها شباهت بسیار دارد، ولی تفاوت عمدهٔ این دو نظریه در این است که در نظریهٔ پیش‌گفته مراتبی برای نیازها وجود ندارد و آن‌ها در یک پیوستار قرار گرفته‌اند. ممکن است گروهی از نیازها برای هر فردی براساس شخصیت، روحیات، فرهنگ، و آموخته‌های او مطرح شود و اهمیت پیدا کند. نیازهای مذکور در این نظریه عبارت‌اند از نیازهای زیستی، تعلق، و رشد. نیازهای زیستی درواقع همان نیازهای جسمانی و امنیت در نظریهٔ سلسله‌مراتب نیازها هستند. نیاز به تعلق، شامل نیازهایی چون محبت و ارزش و احترام بوده، و نیاز به رشد، میل به‌کمال و تعالی در آدمی است.[2] این نظریه نیز چون نظریهٔ نیازها می‌کوشد تا مسئلهٔ انگیزه را از این طریق تبیین کند.

نظریه‌های فرایندی

نظریهٔ انتظار و احتمال[3]

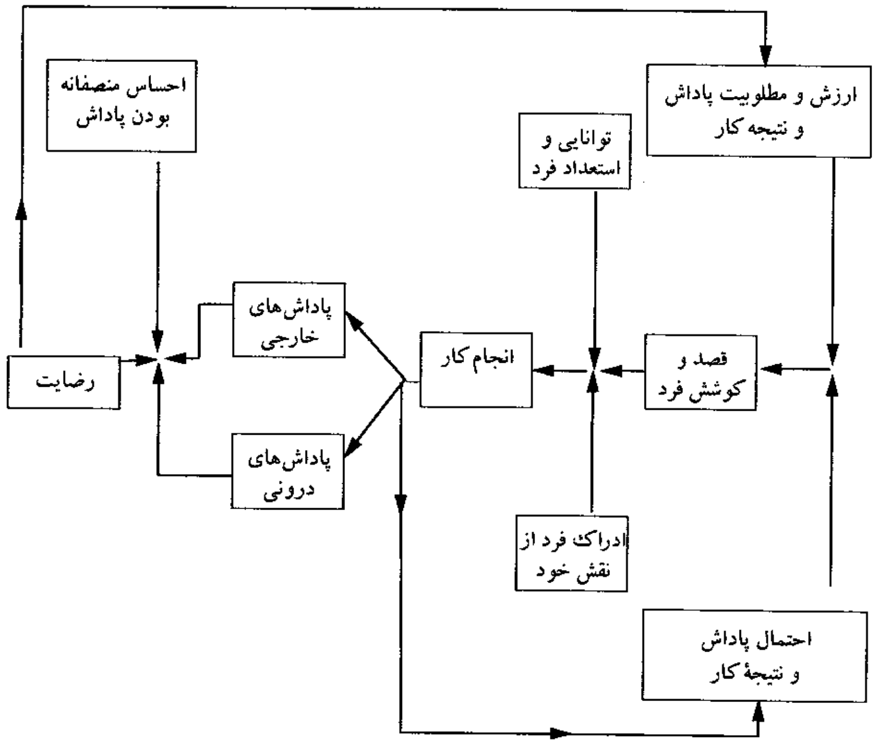
ریشهٔ نظریهٔ انتظار و احتمال در نظریه‌های ادراکی قرار دارد. براساس این نظریه انگیزهٔ فرد برای انجام یک کار خاص، ناشی از میزان انتظار و احتمالی است که او بر حصول نتایجی خاص مترتب می‌داند. به عبارت ساده، فرد آن انگیزهٔ کاری را، که حداکثر نتیجه برایش متصور باشد، پیدا می‌کند. براساس یکی از نظریه‌های انتظار و احتمال، نیروی انگیزشی، حاصل‌ضرب اولویت‌های فرد و میزان انتظار و احتمالی است که بر وقوع نتیجهٔ موردنظر متصور است.

انتظار × اولویت‌ها = نیروی انگیزشی

در یکی دیگر از نظریه‌های انتظار و احتمال[4]، قصد فرد به انجام کار و رضایت او تحت تأثیر عواملی چون ارزش و مطلوبیت پاداش و نتیجه، انتظار و احتمال وقوع پاداش و نتیجه، توان و استعداد فرد درکار، ادراک فرد از نقش خود در سازمان و احساس منصفانه‌بودن پاداش و نتیجه، قرار دارد. شکل ۱۱ـ۵. نشان‌دهندهٔ نحوهٔ ارتباط و تأثیر این عوامل درکار و رضایت فرد است.

---

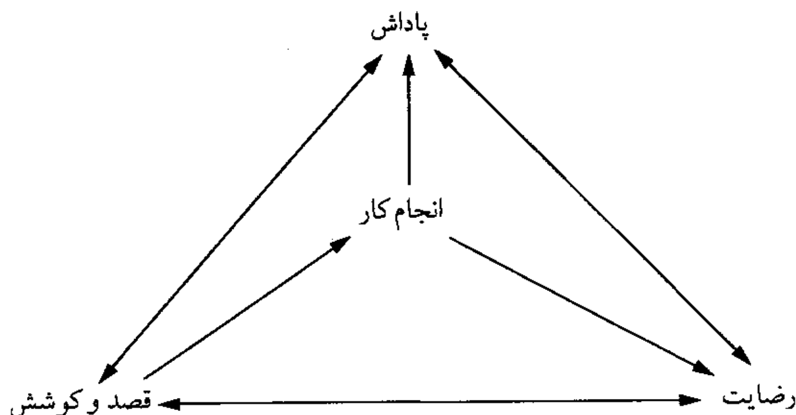
1. ERG (Existence, Relatedness and Growth)
2. C. P. Alderfer, *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, N.Y.: Free Press, 1972.
3. expectancy theory of motivation
4. L. W. Porter & E. E. Lawler, *Managerial Atitudes and Performance*, Ill.: Homewood 1968, pp. 159-160.



شکل ۱۱ـ۵. نحوهٔ ارتباط و تأثیر عوامل مختلف در انجام کار و رضایت فرد

در نظریه‌ای دیگر[1]، رابطهٔ بین قصد و کوشش و انجام کار با رضایت و پاداش به‌گونه‌ای بسیار ساده بیان شده است. براساس این نظریه قصد فرد به انجام کار تحت تأثیر رضایت و پاداشی است که بر آن کار مترتب است. شکل ۱۲ـ۵. رابطهٔ این عوامل را نشان می‌دهد. همان‌طور که در شکل مذکور ملاحظه می‌شود، رضایت و پاداش ناشی از انجام کارند، و بر کوشش و قصد فرد به انجام کار اثر می‌گذارند. همچنین رضایت و پاداش بر هم نیز مؤثرند. به‌طورکلی، تمامی عوامل پیش‌گفته با هم در ارتباط و تعادل هستند، اما ذکر این نکته، که انجام کار مستقیماً تحت تأثیر قصد و کوشش قرار دارد، مهم است.

1. Smith and Cranny's Model in F. Luthans, *Organizational Behavior*, 1977, pp. 425-427.



شکل ۱۲ـ۵. ارتباط بین انجام کار و قصد و کوشش با رضایت و پاداش

نظریهٔ برابری[1]

براساس این نظریه، هر فرد نسبت نتایج حاصل از کار خود به نهاده‌هایش در آن کار[2] را با دیگران مقایسه و در این مقایسه احساس برابری یا نابرابری می‌کند.[3] نتایج و نهاده‌های فرد و دیگران، مبتنی‌بر تصورات و ادراکات شخص‌اند. سن، جنسیت، تحصیلات و تجربیات فرد، موقعیت اجتماعی و سازمانی، میزان کوشش و تلاش فرد، همه مثال‌هایی از نهاده‌ها هستند. نتایج شامل عواملی مانند دستمزد، مقام و مرتبت سازمانی، پاداش و ترفیع هستند. در مقایسهٔ فرد با دیگران، در صورتی که وی احساس نابرابری کند، می‌کوشد تا به برابری برسد. این تلاش برای نیل به برابری نشانگر انگیزش به کار است. قدرت این انگیزش، مستقیماً با میزان نابرابری، که فرد تصور می‌کند، مرتبط است. برای رسیدن به برابری، فرد به رفتارهایی مختلف دست می‌زند و نتایج یا داده‌ها را تغییر می‌دهد. براساس این نظریه، افراد طبیعتاً خواستار برابری هستند و حتی زمانی که احساس نابرابری مثبت می‌کنند، می‌کوشند تا از طریقی به برابری برسند. البته کسانی که احساس نابرابری منفی می‌کنند، مثلاً تصور می‌کنند که نسبت به دیگران زیادتر کار کرده‌اند ولی به آن‌ها کم‌تر پرداخته شده‌است،

---

1. equity theory
2. $\frac{\text{person's outcomes}}{\text{person's inputs}}$
3. J. S. Adams, "Inequity in Social Exchange", in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, N.Y.: Academic, 1965.

می‌کوشند تا از طریق کاهش کیفیت تولید یا کارکم‌تر به برابری موردنظر دست یابند. نظریهٔ برابری، مسئلهٔ انگیزش را جدای از مسئلهٔ نیازها مطرح می‌سازد و می‌کوشد تا تبیینی تازه از فرایند انگیزش به‌دست دهد.

نظریهٔ اِسناد

نظریهٔ اسناد به‌عنوان یک نظریهٔ ادراکی، نقش برداشت‌ها و ادراکات فرد را در انگیزش او به کار، مورد تحلیل قرار می‌دهد.

در این نظریه کوشش شده‌است تا اسناد و برداشت‌های افراد از علل رفتارها در نقش مشاهده‌کنندهٔ[1] رفتار یا انجام‌دهندهٔ[2] آن رفتار بررسی شده و تحلیل شود. غالباً شخص هنگام بررسی رفتار خود درصورتی‌که موفق شده باشد، علت را ویژگی‌های فردی و توانایی‌های خود قلمداد می‌کند و عدم موفقیت خویش را به عوامل محیطی و علل خارجی نسبت می‌دهد. اما در نقش مشاهده‌کننده ممکن است موفقیت فرد به عوامل خارجی و شکست‌های او به عوامل درونی و شخصی وی نسبت داده شود. شکل ۱۳-۵. این برداشت‌ها را نشان می‌دهد. برای رفع این ابهام از سه معیار تفاوت[3]، تداوم[4]، و تطابق[5]، استفاده می‌شود.

عملکرد فرد	بررسی‌کننده	اِسناد به
موفق	اقدام‌کننده	ویژگی‌های فردی، علل درونی
	مشاهده‌کننده	عوامل محیطی، علل خارجی
ناموفق	اقدام‌کننده	عوامل محیطی، علل خارجی
	مشاهده‌کننده	ویژگی‌های فردی، علل درونی

شکل ۱۳ـ۵. اِسناد رفتارها به علل درونی و بیرونی

تفاوت مقایسهٔ عملکرد فرد در یک وظیفهٔ خاص با عملکرد او در سایر وظایف اشاره دارد. هر قدر تفاوت بین دو عملکرد بیش‌تر باشد، احتمال این‌که علت عملکرد مورد بحث

1. observer
2. actor
3. distinctiveness
4. consistency
5. consensus

یک عامل خارجی باشد، بیش‌تر است. تداوم به چگونگی انجام یک وظیفه در طول زمان اطلاق می‌شود. اگر فرد به‌طور مداوم از عهدهٔ ایفای وظیفهٔ موردنظر برنیاید، شکست او به احتمال زیاد ناشی از عوامل درونی و ویژگی‌های فردی اوست. و سرانجام تطابق به چگونگی ایفای وظیفهٔ خاص توسط کارکنان همتراز اشاره دارد. درصورتی‌که اکثریت کارکنان همتراز فرد موردنظر در ایفای یک وظیفهٔ خاص ناموفق شوند، می‌توانیم علت رفتار را به عوامل خارجی اسناد کنیم. برای بررسی دقیق‌تر علل رفتارها، عوامل داخلی و خارجی را به دو دسته عوامل پایدار و ناپایدار تقسیم می‌کنیم. هنگام اسنادِ رفتارها به عوامل خارجی و داخلی، باید در نظر داشته باشیم که آیا این عوامل پایدارند یا ناپایدار. به‌عنوان مثال فقدان توانایی عاملی داخلی و پایدار به‌شمار می‌رود؛ در حالی‌که فقدان کوشش و تلاش، عاملی داخلی و ناپایدار است؛ به این معنی که در اولی فرد نمی‌تواند استعداد و توانایی خود را به‌سادگی افزایش دهد درحالی‌که در دومی فرد قادر است با تلاش بیش‌تر سطح بازدهی خود را افزون کند. به همین ترتیب بداقبالی عامل ناپایدار خارجی و سختی وظیفه عامل پایدار خارجی محسوب می‌شود.[1]

به‌طور خلاصه نظریهٔ اسناد تلاشی است در راه شناخت پیچیدگی‌های رفتار آدمی در سازمان و تأثیر تلقی‌های وی در رفتارهایی که از او سر می‌زند. این نظریه صرفاً جنبهٔ نظری ندارد و دارای قابلیت کاربرد در تحقیقات و پژوهش‌های سازمانی است.

انگیزش در عمل

نظریه‌های انگیزش زمانی می‌توانند مثمرثمر واقع شوند که بتوانیم عملاً آن‌ها را مورد استفاده قرار دهیم و در عرصهٔ سازمان از آن‌ها سود جوییم. طراحی شغل مناسب‌ترین جایگاه برای کاربردی‌ساختن نظریه‌های انگیزش است و در سیر تحولات مدیریت از این محمل به گونه‌های مختلف استفاده شده‌است. در این‌جا به ذکر اهم تلاش‌هایی، که در این زمینه صورت گرفته‌اند، می‌پردازیم.

مهندسی شغل[2]

هدف از مهندسی شغل آن است که از طریق مطالعهٔ آن، زمان‌سنجی و روش‌سنجی بتوانیم

---

۱. غلامرضا معمارزاده، «یک تحلیل اسنادی از ارزیابی عملکرد ضعیف کارکنان»، **مدیریت دولتی**، دورهٔ جدید، ش ۳، ص‌ص ۸۶ـ۹۰.

2. job engineering

بهترین راه انجام کار را به‌دست آوریم. به کمک مهندسی شغل فرد می‌تواند با خستگی کم‌تر و سرعت بیش‌تر کار کند و بازدهی بیش‌تر و دریافتی بالاتر داشته باشد. مهندسی شغل از جهت انگیزشی، متکی بر پاداش‌های مادی و کاهش خستگی در فرد است. در حال حاضر نیز مهندسی شغل تحت عنوان فناوری زیستی[1] مطرح شده است که ضمن آن رابطهٔ انسان و ماشین مورد بررسی قرار می‌گیرد.

توسعهٔ شغل[2]

مشاغل تخصصی و جزءجزءشده پس از مدتی باعث کسالت و دلزدگی شاغلین می‌شوند و انگیزهٔ کار را در آنان تضعیف می‌کنند. برای جلوگیری از این وضعیت می‌توانیم شغل را با افزودن وظایفی توسعه دهیم و از حالت یکنواختی و یکسانی خارج کنیم. بدین طریق با متنوع‌ساختن شغل در مشاغل، ایجاد انگیزه می‌شود.

چرخش شغلی[3]

اگر بتوانیم افراد را در مشاغل هم‌خانواده و همگون، که با آن‌ها آشنایی دارند، جابجا کنیم چرخش شغلی ایجادمی‌شود. به‌وسیلهٔ چرخش شغلی افراد بامشاغل بیش‌تری آشناودر کار خود از تنوع و گوناگونی بالاتری برخوردار می‌شوند و درنهایت انگیزهٔ کار در آنان تقویت می‌شود.

غنی‌سازی شغل[4]

غنی‌سازی شغل بر این فرض استوار است که برای ایجاد انگیزه در کارکنان باید نیاز به توفیق، شناخت، مسئولیت‌پذیری، و رشد و کمال در آن‌ها برآورده، و شغل به‌گونه‌ای طراحی شود که حتی‌المقدور این نیازها را در شاغلین ارضا کند. به عبارت دیگر شغل باید غنی، بامعنی، و دارای اختیارات کافی باشد، به‌طوری‌که شاغلین بتوانند در آن شغل با استقلال کار کنند، بر کار خود کنترل، و زمینه‌ای مساعد برای رشد و خلاقیت داشته باشند. در توسعهٔ شغل، با افزودن وظایف عملیاتی به شغل، آن را به‌طور افقی توسعه می‌دادیم، اما در غنی‌سازی شغل، با دادن اختیارات و مسئولیت‌های بیش‌تر بدون آنکه وظایف را اضافه کنیم، شغل را از جهت عمق توسعه می‌دهیم.

---

1. ergonomics or biotechnology
2. job enlargement
3. job rotation
4. job enrichment

مشاغل گروهی

در این شیوه از طراحی شغل، یک گروه را مأمور انجام یک شغل می‌کنند و به آنان استقلال می‌دهند تا در امور داخلی گروه خود تصمیم بگیرند و عمل کنند. از آن جایی که سهیم‌شدن افراد در تصمیم‌گیری نسبت به کار، خود می‌تواند فضای کاری مساعدی را در سازمان ایجاد کند و موجب علاقه‌مندی بیش‌تر به کار شود، این شیوه از طراحی شغل در برخی سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته و نتایجی مطلوب از جهت انگیزش کارکنان حاصل کرده است. در این سازمان‌ها، گروه‌های کوچک کاری استقلال دارند، سرپرست خودشان را خود انتخاب می‌کنند، همهٔ اعضا به‌طور یکسان در کارها مشارکت دارند، میزان کار گروه به‌جای کار فردی ملاک است، در برنامه‌ریزی زمانی و کنترل، خود افراد گروه تصمیم‌گیرنده هستند و شیوهٔ انجام امور را خود تنظیم می‌کنند. این عملکرد، غیبت، ترک حرفه، و بی‌علاقگی به کار را تقلیل می‌دهد و موجب انگیزش قوی‌تر می‌شود.

خصوصیات مطلوب شغلی

در این شیوه از طراحی شغل، نظر بر این است که وجود خصوصیاتی در شغل مانند تنوع در وظایف، استقلال و اختیار کافی در انجام شغل، روابط متقابل با سایر مشاغل، و مسئولیت و مهارت کافی در شغل می‌تواند موجب انگیزش شاغلین شود. در مطالعه‌ای دیگر به خصوصیاتی از قبیل احساس هویت در کار[1]، وجود بازخور در شغل، ارتباط کافی و صمیمانه با سایرین، تنوع در شغل، و استقلال و اختیار اشاره و وجود این‌گونه از عوامل در شغل موجد انگیزش شناخته شده است. مدلی که در این زمینه ارائه شده‌است[2]، ابعادی را برای شغل معین کرده و نتایج این عوامل را با توجه به حالات روانی فرد بیان داشته‌است. شمای کلی این مدل را در نمودار ۱۴-۵. ملاحظه می‌کنید. هدف اصلی این مدل روشن‌ساختن این نکته است که صرفاً خصوصیات شغل منتج به انگیزه نمی‌شوند، بلکه شخصیت، فرهنگ، آموخته‌ها، و حالا روانی فرد هم در این میان نقشی عمده ایفا می‌کنند. در بررسی‌های جدید این نکته اثبات شده که ادراک فرد از شغل مهم‌تر از خود شغل بوده است و طرز تلقی فرد از شغل باید در طراحی شغل و انگیزش مدنظر باشد.

---

1. task identity
2. J. R. Hackman & E.E. Lawler, "Employee Reactions to Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology*, June 1971, pp. 259-286.

ابعاد اصلی شغل:		شخصیت و حالات روانی فرد:		نتایج حاصل:
تنوع وظایف و مهارت‌ها با مفهوم‌بودن وظایف مهم‌بودن وظایف		کار را مهم و باارزش دانستن	←	انگیزش بالا کیفیت کاری بهتر
اختیار و استقلال در کار	←	در مورد کار احساس مسئولیت داشتن	←	رضایت کاری بیش‌تر
وجود بازخور در شغل	←	نتایج کار را مهم‌دانستن و در پی آگاهی از آن‌ها بودن	←	غیبت، جابه‌جایی، و ترک حرفه کم‌تر

نمودار ۱۴ـ۵. مدل ابعاد شغل و خصوصیات شاغل

ابعاد اصلی شغل در این مدل عبارت‌اند از:

ـ *تنوع وظایف و مهارت‌ها*: شغل شامل وظایف متنوع و مختلفی باشد که مهارت‌ها و توانایی‌های گوناگونی را بطلبد.

ـ *با مفهوم‌بودن وظایف*: وظایف شغلی به‌گونه‌ای بیان شده باشند که برای شاغل، کار از ابتدا تا انتها مشخص باشد و او تصویری کامل از وظایف شغلی خود داشته باشد.

ـ *مهم‌بودن وظایف*: شغل دارای اهمیت و ارزش، و دارای اثراتی محسوس باشد.

ـ *استقلال و اختیار در کار*: فرد در امور مربوط به شغل مانند برنامه‌ریزی زمانی کار، تصمیم‌گیری راجع به عملکرد، و سایر وظایف شغلی دارای اختیار و آزادی کامل باشد.

ـ *وجود بازخور در شغل*: شغل به گونه‌ای طراحی شده باشد که اطلاعاتی واضح و مشخص در زمینهٔ نتایج و عملکرد شغل به شاغل بدهد.

در این مدل، قدرت انگیزشی به کمک رابطهٔ صفحهٔ مقابل محاسبه می‌شود:

همان‌طور که در این رابطه ملاحظه می‌شود سه عامل اهمیت شغل، با مفهوم‌بودن آن، و تنوع وظایف می‌توانند جانشین هم شوند و کمبود یکدیگر را جبران کنند، اما در صورتی‌که استقلال کاری و بازخور شغلی ـ به علت اهمیت ـ موجود نباشند قدرت انگیزشی را به صفر می‌رسانند.

شکل ۱۵ـ۵. شیوه‌های مختلف طراحی شغل را که برای ایجاد انگیزه در فرد طراحی شده‌اند، نشان می‌دهد.

بازخور شغلی × استقلال کاری ×	[(مهم‌بودن وظایف + با مفهوم بودن وظایف + تنوع وظایف) / ۳]	= قدرت انگیزشی

الگوی اقتضایی انگیزش

الگوی اقتضایی انگیزش[1]، نگرشی وسیع‌تر و همه‌جانبه به مسئلهٔ انگیزش در سازمان داشته و کوشیده‌است نه‌تنها خصوصیات شغل و شاغل بلکه خصوصیات سازمان را نیز مدنظر قرار دهد. در این مدل، شاغلین براساس نیازها و انتظاراتشان به دو گروه تقسیم شده‌اند:

۱. کارکنان با نیازهای کمال‌طلبی و رشد و تعالی

۲. کارکنان با نیازهای سطح پایین و نازل

مشاغل نیز در این مدل به دو نوع کلی تقسیم شده‌اند:

۱. مشاغل توسعه‌یافته و غنی و بامفهوم

۲. مشاغل ساده و یکنواخت

و درنهایت سازمان‌ها نیز در دو نوع کلی خلاصه شده‌اند:

۱. سازمان‌های انعطاف‌پذیر و انسانی

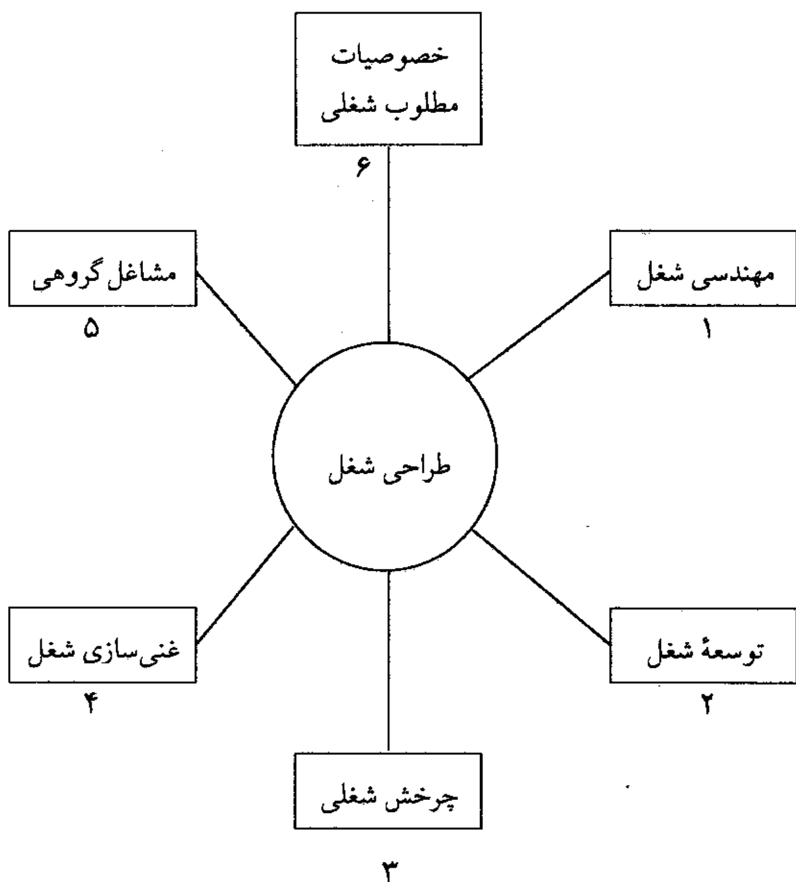
۲. سازمان‌های ماشینی و بوروکراتیک

شکل ۱۶ـ۵. نشان‌دهندهٔ این مدل اقتضایی است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود ترکیب ابعاد سه‌گانهٔ پیش‌گفته می‌تواند باعث آثار متفاوت انگیزشی شود. مثلاً در سازمان ماشینی و بوروکراتیک، فرد با نیازهای سطح پایین در شغل‌های ساده و یکنواخت انگیزهٔ کافی دارد. در صورتی‌که در همین شرایط، فردی با نیازهای رشد و کمال، احساس رضایت ندارد و فاقد انگیزهٔ کار است. بدین‌ترتیب مدل اقتضایی انگیزش کوشیده است تصویری جامع از شرایط شغل و سازمان، و خصوصیات فرد ارائه دهد و نتایج حاصل از آن‌ها را در حالات هشت‌گانهٔ انگیزشی برای فرد نشان دهد.[2]

---

1. motivation contingency model

2. L. W. Porter, et. al., *Behavior in Organizations*, N.Y.: McGraw-Hill 1975, pp. 309-310.



شکل ۱۵ـ۵. شیوه‌های مختلف طراحی شغل برای ایجاد انگیزه



شکل ۱۶ـ۵. الگوی اقتضایی انگیزش

۶

ارتباطات سازمانی

وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان، همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به‌شمار آمده‌است. به‌تجربه ثابت شده‌است که اگر ارتباطاتی صحیح در سازمان برقرار نباشند، گردش امور مختل و کارها آشفته می‌شود. هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و سایر وظایف مدیر بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان قابل تحقق نیست و در غیاب چنین سیستمی امکان ادارهٔ سازمان موجود نخواهد بود. در هر سازمانی اطلاعات باید طی یک جریان ارتباطی مداوم در اختیار مدیر قرار گیرد تا وی بتواند با آگاهی به انجام وظایف خود بپردازد. یکی از علمای مدیریت[1] نقش اطلاعاتی[2] و ارتباطی مدیر را در سازمان جزء اساسی‌ترین نقش‌های او قلمداد کرده است. به‌زعم این نویسنده، مدیر دارای سه نقش عمده در سازمان است: نقش ایجاد ارتباط بین افراد و اعضای سازمان، نقش جمع‌آوری اطلاعات، و نقش تصمیم‌گیری که در هر سه، محور اصلی انتقالِ اطلاعات است. اگر به زمانی که صرف انجام هر یک از وظایف مدیریت می‌شود بنگریم، مشاهده می‌شود که اکثر اوقاتِ مدیر صرف ایجاد ارتباط و انتقال اطلاعات می‌شود، و همان‌طور که اشاره شد انجام کلیهٔ وظایف منوط به ایجاد ارتباط و حصول اطلاعات است.

ارتباط، تاروپود سازمان را به هم پیوند می‌دهد و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌شود. مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به‌عهدهٔ مدیریت است و منظور از مدیریت، کلیهٔ سطوح مدیریت از مقامات بالای سازمان تا مراتب پایین سازمانی است. ازاین‌رو مدیریت‌ها باید از کمّ‌وکیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوهٔ برقراری ارتباطات

---

1. Henry Mintzberg
2. communication-information role

مؤثر را بدانند. در این مختصر کوشیده شده است فرایند ارتباطات به‌طور اجمالی بررسی و نکات عمدهٔ آن بیان شود.

ارتباطات چیست

اغلب افراد برداشتی روشن و واضح از ارتباطات در ذهن ندارند. گروهی ارتباطات را در سازمان، منحصر به مکاتبات اداری و ارسال و دریافت نامه‌ها می‌دانند و آن را مترادف مکاتبات اداری در نظر می‌گیرند. گروهی دیگر از ارتباطات، وسایل ارتباطی مثل تلفن، تلگراف، رادیو و امثال آن را به ذهن تداعی می‌کنند. برخی افراد ارتباطات را در مقابل ضوابط و مقررات قرار می‌دهند و معتقدند روابط باید جای خود را به ضوابط بدهند. به‌زعم اینان ارتباطات همان روابط شخصی و غیرارادی‌اند. به‌هرحال از ارتباطات معانی و برداشت‌هایی گوناگون در ذهن افراد وجود دارد و شاید به‌همین علت است که نویسنده‌ای در تعریف ارتباطات آن را به آفتاب‌پرست[1] تشبیه کرده است، واژه‌ای که در هر ذهن به رنگی خاص درمی‌آید و مفهومی ویژه به خود می‌گیرد.[2]

با وجود تنوع برداشت‌ها از ارتباطات، ما در مدیریت، ارتباطات را انتقال اطلاعات[3]، مفاهیم، و معانی بین افراد سازمان تعریف می‌کنیم و منظور ما از اطلاعات تنها وقایع و نظرات نیست، بلکه احساسات و عواطف را نیز شامل می‌شود. بنابراین زمانی که اطلاع یا خبری را به فردی می‌دهیم یا نظرمان را برایش بازگو می‌کنیم با او ارتباط برقرار کرده‌ایم، و همین‌طور زمانی که در نگاه، حالات چهره، طرز رفتار، یا لحن صدایمان نکته‌ای هست که بازگوکنندهٔ احساسات و عواطف است، بدون آنکه صریحاً خواسته باشیم، باز ارتباط برقرار کرده‌ایم. بدین ترتیب ارتباطات عبارت‌اند از «*انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساس‌ها بین افراد در سازمان باواسطه یا بی‌واسطه*». به‌طور ساده ارتباطات در سازمان جریانی هستند که ضمن آن افراد می‌کوشند تا مفاهیم و مقاصد خود را از طریق پیام‌های عادی نمادی[4] به یکدیگر انتقال دهند. همان‌طور که از این تعریف برمی‌آید، افراد انسانی هستند که به ارتباط شکل می‌دهند و ارتباطات همواره بین انسان‌ها برقرار می‌شوند و نتایج اطلاعاتی مورد استفادهٔ آن‌ها قرار می‌گیرند، ولی در این میان ابزار و وسایل ارتباطی نقشی عمده دارند. پاره‌ای وسایل ارتباطی و اطلاعاتی چون رایانه‌ها، اطلاعات را دریافت می‌کنند،

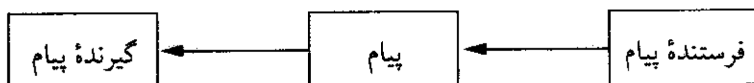
---

1. chameleon
2. P. Little, *Communication in Business*, N.Y.: Longmans, 1975.
3. transmission of information
4. symbolic

پرورش می‌دهند، و ذخیره می‌کنند و در مواقع لزوم در اختیار متقاضیان قرار می‌دهند. بدین جهت برخی از نویسندگان این نوع ارتباطات را ارتباطات بین انسان و ماشین دانسته و آن را در برابر ارتباطات انسان با انسان قرار داده‌اند. درحالی‌که به‌زعم نگارنده در تمامی احوال ارتباطات بین انسان‌ها برقرار می‌شوند، و این ذهن آدمی است که به ارتباطات معنی می‌دهد، منتها گاهی اوقات این ارتباط مستقیم است و گاهی غیرمستقیم و به‌وسیلهٔ یک ماشین یا ابزار ارتباطی انجام می‌شود. در این حالت باز انسان‌ها هستند که با هم ارتباط برقرار می‌کنند، با این تفاوت که وسیله و ماشین بین آن‌ها قرار می‌گیرد و به‌فرض ارتباطشان را تسهیل یا تسریع یا همزمان می‌کند.

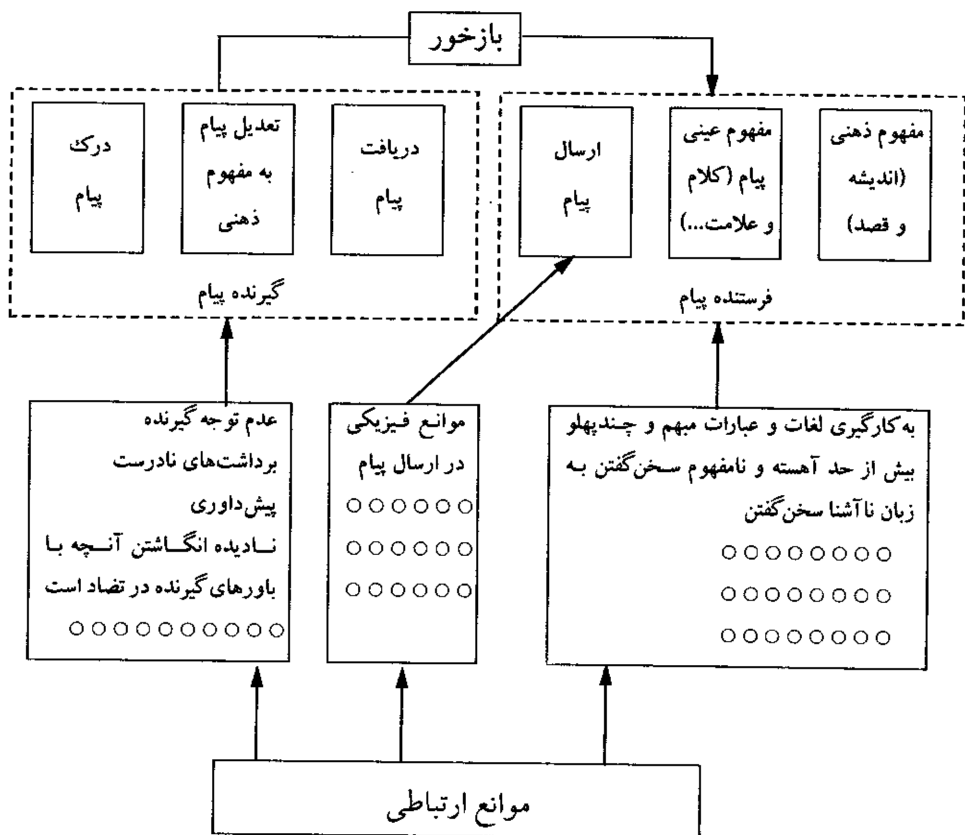
فرایند ارتباط

فرایند ارتباط را می‌توانیم به‌طور ساده در الگویی که شامل سه جزء اصلی ارتباط؛ یعنی فرستندهٔ پیام، پیام، وگیرندهٔ پیام است، نشان دهیم. (شکل ۱ـ۶.)



شکل ۱ـ۶. الگوی سادهٔ ارتباط

واضح است که برای ایجاد ارتباط وجود این اجزا در فرایند ارتباطی لازم است، و هر گاه جزئی مفقود باشد، ارتباط به وقوع نخواهد پیوست. به این پرسش توجه کنید: «اگر در یک جنگل متروک و دورافتاده و نامسکون، در نیمه‌شبی زمستانی و بسیار سرد، درختی کهنسال از سنگینی برف بشکند و فروافتد آیا صدایی شنیده خواهد شد؟» پاسخ شما چیست؟ صدایی شنیده می‌شود یا خیر؟ همان‌طور که حدس زده‌اید پاسخ منفی است، زیرا از توصیفات مندرج در پرسش این‌طور برمی‌آید که شنونده یا گیرنده‌ای در آن شرایط وجود ندارد که صدا را بشنود؛ اگرچه از شکستن درخت در سکوت جنگل صدایی به وجود می‌آید که قابل شنیدن است. همچنین سخنرانی که مطالبی تکراری و کسل‌کننده بیان می‌دارد، برنامه‌ای تبلیغاتی که کسی بدان توجه نمی‌کند، و اطلاعیه و اعلامیه‌ای که کسی آن را نمی‌خواند، همه مثال‌هایی از ارتباطات ناقص و بدون گیرنده‌اند. بنابراین وقتی جریان ارتباطی کامل برقرار می‌شود که هر سه جزء الگوی فوق موجود باشند.



شکل ۲ـ۶. الگوی ارتباطی

در شکل ۶ـ۲.، الگوی ارتباطی با ذکر جزئیات بیش‌تری نشان داده شده است. همچنان‌که ملاحظه می‌شود، فرستندهٔ پیام مفهوم ذهنی خویش را، که به صورت اندیشه و فکر است، در قالب عینی به‌صورت پیام ارسال می‌دارد، و گیرندهٔ پیام پس از دریافت آن برای خود مفهومی ذهنی ایجاد کرده و پیام را درک می‌کند. شاید این «ذهنی ـعینی ـذهنی» شدن مشکل‌سازترین بخش جریان ارتباطی باشد، زیرا باید این جریان به‌گونه‌ای طی شود که پیام، همان اثری را که فرستنده در نظر دارد در ذهن گیرنده ایجاد کند. هر قدر مفهوم ایجادشده در ذهن گیرنده، که حاصل از پیام است، به مفهوم ذهنی فرستنده نزدیک‌تر باشد می‌گوییم ارتباط موفق‌تر و مؤثرتر بوده است، و به‌عکس اگر مفهوم ایجادشده در ذهن گیرنده غیر از مفهوم ذهنی فرستنده باشد، می‌گوییم ارتباط و ارسال پیام ناموفق بوده و تفاهم

ایجاد نکرده، بلکه موجد سوءتفاهم شده‌است. برای روشن‌شدن مطلب با تفصیلی بیش‌تر به تشریح اجزای اصلی الگوی ارتباطی می‌پردازیم.

فرستندهٔ پیام

فرستنده یا منبع اطلاعات، آغازگر جریان ارتباطی است. در یک سازمان، فرستندهٔ پیام ممکن است رئیسی باشد که می‌خواهد دستوری به زیردستانش ابلاغ کند یا مرئوسی که می‌خواهد گزارشی را به رئیس خود تسلیم کند. همان‌طور که اشاره شد، فرستندهٔ پیام مفهوم ذهنی خود را به صورت پیامی درمی‌آورد و آن را انتقال می‌دهد. نکتهٔ مهم آن است که پیام باید طوری انتخاب شود که یک معنی مشترک برای فرستنده و گیرندهٔ آن داشته باشد. بسیاری از مشکلات ارتباطی ناشی از انتخاب پیامی هستند که در ذهن گیرنده مفهومی سوای آنچه در ذهن فرستنده بوده است، ایجاد می‌کند. چه بسا مدیرانی بوده‌اند که رضایت خود را از مرئوسانشان به نحوی ابراز داشته‌اند که زیردستان آن را به‌گونه‌ای دیگر تعبیر کرده‌اند، و چه بسیار مرئوسانی بوده‌اند که به علت نارسایی پیام‌هایشان نتوانسته‌اند کوشش و تلاش خود را آن‌طور که واقعاً بوده است، گزارش دهند.

حکایت: چنین اتفاق افتاد که در ایام خردسالی مدتی در معیت عمویم، که ساکن یکی از شهرستان‌های جنوبی بود، در آن خطه به سر برم. در نخستین روزهای ورودم، عموجان مرا به گرمابه برد. چون به سربینه درآمدیم وی، که نزد حمامیان سابقه‌ای نیکو داشت، از آنان حرمت بسیار دید. پس آن‌گاه وی درحالی‌که اشاره به من داشت، رو به سربینه‌دار کرد که: «برای برادرزادهٔ عزیزم یک بستنی تمیز بیاورید.» مرا این سخن به وجد آورد زیرا در هوای گرم حمام تصور بستنی سرد بسیار دلچسب بود. ما به حمام شدیم و شست‌وشو کردیم و مجدداً به سربینه آمدیم، اما هیچ‌گاه خبری از بستنی تا خروج از گرمابه نشد. این واقعه در آن ایام برای من به‌صورت مسئله‌ای بغرنج درآمده بود تا این‌که پس از مدتی اقامت در آن دیار به‌فراست دریافتم که نزد مردم آن اقلیم، بستنی به معنای لنگ؛ یعنی آنچه به خود می‌بندند، به کار می‌رود.

حکایتی که گذشت، سرنوشت پیامی است که برای گیرنده و فرستنده دو بارِ معنایی متفاوت دربردارد. نمونه‌هایی بسیار در ارتباطات سازمان می‌توانیم بیابیم که پیام‌ها بدین‌گونه ردوبدل می‌شوند و از انتقال معنا به‌درستی ناتوان می‌مانند. فرستندهٔ پیام باید در انتخاب آن

هوشیار باشد. تکرار این پرسش‌ها که «چه مطلبی را می‌خواهیم انتقال دهیم؟»، «مطلب مذکور تا چه حد ساده یا پیچیده است؟»، «این پیام برای چه کسانی ارسال می‌شود؟»، «زبان، فرهنگ، و توانایی‌های درک آنان چگونه است؟»، و... می‌تواند فرستنده را در ارسال پیام مناسب یاری دهد. به‌طورکلی آشنایی فرستنده با فرهنگ سازمانی که در آن به کار مشغول است، و شناخت کسانی که قصد برقراری ارتباط با آن‌ها را دارند، در ایجاد ارتباط صحیح به او کمک می‌کنند.

پیام

پیام عبارت است از شکل عینی‌شدهٔ مفهوم ذهنی فرستندهٔ پیام. پیام ممکن است به اشکال مختلف درآید. سخنی که شنیده می‌شود، علامتی که مبادله می‌شود، و... همگی می‌توانند صورت‌هایی از پیام باشند. حالت چهره، اشارات بی‌آوا، و تکان‌دادن سر و دست نیز می‌توانند پیام‌هایی باشند که معنایی را به طرف مقابل انتقال می‌دهند. مثلاً مدیری که با چهرهٔ عبوس و اخمو به کارمندی، که دیرتر از زمان مقرر وارد اداره شده است، صبح‌بخیر می‌گوید، با حالات چهرهٔ خود پیامی را مخابره می‌کند که متضمن ناخشنودی و عدم رضایت اوست.

پیام‌ها را می‌توانیم به دو طبقهٔ کلی کلامی و غیرکلامی[1] تقسیم کنیم. کلام به‌صورت نوشتار یا گفتار، مصطلح‌ترین وسیلهٔ ارتباط در سازمان‌هاست. مکالمات تلفنی، مباحثات حضوری، و مکاتبات اداری با استفاده از کلام ارتباط برقرار می‌سازند. پیام‌های غیرکلامی علائم و اشارات و تصاویری هستند که برای ایجاد ارتباط به کار می‌روند. تصویر پرستاری که انگشت خود را بر بینی نهاده‌است شما را دعوت به سکوت می‌کند، سیگاری که روی آن خطی قرمز کشیده شده‌است، ممنوع‌شدن استعمال دخانیات را می‌رساند؛ و سربازی که انگشت‌های خود را به صورت عدد ۷ درآورده‌است، به شما نوید فتح و پیروزی می‌دهد.

در یک طبقه‌بندی دیگر، پیام‌ها به‌صورت انواع سمعی و بصری، کتبی، و ترکیبات آن‌ها دسته‌بندی شده‌اند. جدول ۳ـ۶.، انواع این پیام‌ها و فعالیت‌های فرستنده و گیرندهٔ پیام را در آن‌ها نشان می‌دهد.

بعضی از نویسندگان کوشیده‌اند بین پیام و کانالِ ارتباطی تفاوت قائل شوند. به‌عنوان مثال، به‌زعم آنان پیام ممکن است نوشتار باشد که مجرای ارتباطی آن می‌تواند نامه،

1. verbal and nonverbal

اطلاعیه، و... باشد. همین‌طور پیام گفتاری می‌تواند از مجرای تلفن یا نشست حضوری مخابره شود. اما به‌طورکلی پیام و مجرای ارتباطی آن‌چنان با هم درآمیخته‌اند که در اغلب موارد جداکردن آن‌ها از هم میسر نیست و نمی‌توانیم مرزبندی دقیقی بین آن‌ها انجام دهیم.

انواع پیام	فعالیتی که باید به وسیلهٔ فرستنده یا منبع ارتباطی انجام شود	فعالیتی که باید به وسیلهٔ گیرندهٔ پیام انجام شود	چند مثال
۱. سمعی	سخن‌گفتن کاربرد وسیلهٔ مکانیکی ارسال پیام	گوش‌کردن	علائم تلگرافی، رادیو، مکالمات تلفنی
۲. بصری	عمل	مشاهده	علائم بصری کشتی به بندر (ساحل) علائم دست، تکان‌دادن پرچم
۳. کتبی	تحریر و نوشتن	خواندن	گزارش‌ها، راهنمای وظایف و مشی شرکت، کتب
۴. ترکیب سمعی و بصری	سخن‌گفتن و عمل‌کردن	گوش‌کردن و مشاهده	تلویزیون، سینما، تئاتر، شاگردانی که به یک سخنرانی گوش می‌کنند
۵. ترکیب بصری و کتبی	عمل و تحریر	خواندن و مشاهده	آگهی بر تابلو، مجلات، روزنامه‌ها، آگهی بر وسایل نقلیه
۶. ترکیب سمعی و کتبی	سخن‌گفتن و تحریر	گوش‌کردن و خواندن	شاگردانی که جزوهٔ معلم را دنبال می‌کنند (ضمن این‌که به سخنان او گوش می‌کنند.)

جدول ۳ـ۶. انواع پیام‌ها و فعالیت‌های گیرنده و فرستنده

گیرندهٔ پیام

گیرندهٔ پیام یا مقصد ارتباط، فردی است که پیام را دریافت و از آن استنباطی حاصل می‌کند، ممکن است یک پیام در آنِ واحد برای عدهٔ زیادی ارسال شود، مثلاً اطلاعیه‌ای که برای آگاهی همگان در کنار در ورودی نصب می‌شود یا سخنرانی مدیر سازمان برای همهٔ کارکنان، از زمرهٔ پیام‌هایی هستند که بیش از یک گیرنده دارند. گیرنده یا گیرندگان پیام پس از دریافت پیام، استنباطی از آن دارند که باید با مقصود فرستنده یکی باشد. همان‌طور که قبلاً اشاره شد، اگر مفهوم ذهنی به صورت پیامی درآید که مشترکاً در ذهن گیرنده و فرستنده مفهومی واحد را تداعی نکند، نه پیام دریافت و نه ارتباط برقرار می‌شود. به عنوان مثال، سرپرستی که می‌خواهد دستوری به زیردست خود بدهد ممکن است کلماتی را به کار گیرد که در ذهن خود وی مفهومی خاص دارند، اما آن مفهوم برای زیردست روشن نیست. در

چنین حالتی ارتباط برقرار نمی‌شود و زیردست قادر به انجام دستور نخواهد بود. از آن جایی که استنباط و ادراک گیرندهٔ پیام نقشی مهم در ایجاد ارتباط ایفا می‌کند، در این‌جا اجمالاً مسئلهٔ موانع ارتباطی و ادراک را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

موانع ارتباطی

مانع ارتباطی[1] عبارت است از هر نوع عامل یا علتی که در راه ارسال یا درک پیام اختلال ایجاد کند. موانع ارتباطی را می‌توانیم به دو گروه موانع خارجی[2] و موانع داخلی[3] تقسیم کنیم. موانع خارجی به عوامل فیزیکی اطلاق می‌شوند که در محیط خارج بر فرایند ارتباطی اثر می‌گذارند و آن را مختل می‌سازند. عوامل خارجی مانند سروصدا، گرما، نور، و... می‌توانند جزء موانع خارجی به‌شمار آیند. به‌عنوان مثال هنگامی که به‌علت وجود پارازیت، صدای فرستندهٔ رادیویی به گوش نمی‌رسد، یا زمانی که به‌علت قطع خطوط تلفن ارتباط قطع می‌شود، عوامل خارجی مانع ایجاد ارتباط شده‌اند. موانع داخلی عبارت‌اند از عوامل درونی که بر اجزای مختلف فرایند ارتباطی، به‌طور داخلی اثر و جریان ارتباط را قطع می‌کنند. احساسات و عواطف افراد، ادراکات و استنباط‌های آنان، طرز تلقی و نگرش‌هایشان، همه می‌توانند عوامل درونی باشند و جریان ارتباطی را مختل سازند. مثلاً هنگامی که گیرندهٔ پیام با پیش‌داوری خود نسبت به فرستندهٔ پیام، مفهوم پیام او را به‌گونه‌ای خاص، که منظور او نیست، تعبیر و استنباط می‌کند مانعی درونی باعث اختلال در درک پیام شده‌است.

به‌طورکلی مانع ارتباطی را می‌توانیم در هر جزء از اجزای الگوی ارتباطی مشاهده کنیم. مثلاً فرستندهٔ پیام ممکن است با انتخاب و به‌کارگیری عبارات مبهم و چندپهلو، یا آهسته و نامفهوم سخن‌گفتن، در راه ارتباط ایجاد مانع کند. همچنین گیرندهٔ پیام نیز ممکن است براساس تجربیات و آموخته‌های قبلی خود پیام را به‌صورتی خاص، که با مقصود فرستنده مطابقت نداشته باشد، درک کند. به همین ترتیب هرگاه پیام گویای مفهومی مشترک بین گیرنده و فرستنده نباشد و وحدت معنی را میان آنان حاصل نسازد، مانعی در راه ارتباط ایجاد می‌شود. به‌کارگیری وسایل نامناسب برای انتقال مفهوم نیز ازجمله موانع ارتباطی است. مثلاً هنگامی که مدیر یک کارخانه برای کارگران ساده به زبان فنی سخنرانی می‌کند، در راه انتقال پیام مانعی ایجاد می‌شود. یا زمانی که برای کسی که سواد خواندن ندارد، به‌وسیلهٔ نامه مطلبی ارسال می‌شود، پیام دریافت نمی‌شود.

---

1. communication barrier 2. external factors 3. internal factors

از آن جایی که دربارهٔ پاره‌ای از موانع ارتباطی ضمن بحث در مورد اجزای الگوی کلی ارتباطی سخن به میان آمد، در این‌جا از تکرار مطالب مذکور خودداری می‌کنیم و به نقش ادراک در ارتباطات و چگونگی ایجاد موانع ارتباطی می‌پردازیم.

اصولاً مسئلهٔ اصلی در ایجاد مانع ارتباطی نحوهٔ ادراک و استنباط گیرنده و فرستندهٔ پیام از متن پیام است. هرگاه در ادراکِ پیام اختلالاتی ایجاد شود، پیام به‌درستی دریافت و درک نمی‌شود و مانع ارتباطی به وجود می‌آید. بدین جهت لازم است در این‌جا اجمالاً به نقش ادراک در ارتباطات اشاره و ماهیت ادراک و رابطهٔ آن با مانع ارتباطی مشخص شود.

نقش ادراک در ارتباطات

آدمی محرک‌ها و موقعیت‌های پیرامون خود را درک می‌کند؛ بدین معنی که آن‌ها را دریافت، احساس، و تعبیر و تفسیر می‌کند و نقشی از آن‌ها در ذهن خود به‌وجود می‌آورد. به جهت این‌که پیام در الگوی ارتباطی عاملی مرتبط با گیرنده و فرستندهٔ پیام، و به‌عنوان محرکی بر هردوی آن‌ها مؤثر است، مسئلهٔ ادراک در ارتباطات مهم و در خور بررسی است.

نکات عمده‌ای که در مورد ادراک و نقش آن در ارتباطات و ایجاد مانع ارتباطی قابل بیان‌اند، عبارت‌اند از:

۱. به علت آن‌که افراد موقعیت و محرک‌های پیرامون خود را تعبیر و تفسیر می‌کنند،[۱] این امکان وجود دارد که از پدیده‌ای واحد ادراکاتی متفاوت حاصل شود. این امر در ارتباطات می‌تواند باعث درک پیامی واحد به‌گونه‌های مختلف شود. مثلاً کلمهٔ *آفرین* برای یک شاگرد مدرسه نشان‌دهندهٔ توفیق اوست، اما همین کلمه برای یک بزرگسال در سازمان این معنا را ندارد.

۲. آموخته‌ها و تجربه‌های قبلی فرد بر ادراک او اثر می‌گذارند. کارگری که به‌تجربه آموخته است، مدیران در ابتدای ورودشان به دادن وعده و وعید می‌پردازند، سخنان آنان را با بی‌اعتمادی پذیرا می‌شود.

۳. انسان آنچه را تهدیدکننده، ناخوشایند، و غیرقابل قبول باشد درک نمی‌کند و نادیده می‌گیرد. مثلاً کارمندی که نتیجهٔ ارزشیابی او ضعیف ذکر شده‌است از درک آن ناتوان

---

۱. در این‌جا باید توجه داشته باشیم که بین احساس (sensation) و ادراک (perception) تفاوت هست. احساس به‌وسیلهٔ حواس پنجگانه حاصل می‌شود. به‌عنوان مثال همهٔ ما ممکن است پیامی را به‌طور یکسان بشنویم و حس کنیم، اما ادراک یا تعبیرها و استنباط‌های ما از آن، ممکن است یکسان نباشند. ادراک ماحصل تجزیه و تحلیل‌های مغز و تعبیر و تفسیر اطلاعات مکتسبه به‌وسیلهٔ حواس است.

می‌ماند و یا دستوراتی که با معتقدات فرد در تضادند نادیده انگاشته می‌شوند.

۴. انسان در هر لحظه با محرک‌های مختلف مواجه است، اما در جریان ادراک، یک یا چند محرک خاص مورد توجه او واقع می‌شوند. به عبارت دیگر فرد از میان محرک‌ها برای ادراک، محرک‌هایی را انتخاب می‌کند، که به این امر *گزینش ادراکی*[1] گفته می‌شود. گزینش ادراکی تحت تأثیر عواملی چون میزان شدت، تکرار، تازگی، و تحرک محرک قرار دارد و تجربه و انگیزش و شخصیت نیز بر آن اثر می‌گذارند. مثلاً صدای بلند سخنران از طریق بلندگو، حروف درشت یک خبر روزنامه، یا تکرار یک پیام، باعث می‌شود توجه ما از میان عوامل مختلف به آن‌ها جلب شود.

۵. گاهی اوقات انسان از پدیده‌ها، ادراکی کلیشه‌ای[2] دارد، بدین معنا که آن‌ها را در طبقاتی قرار می‌دهد و همه را یکسان تلقی می‌کند. مثلاً همهٔ حسابداران را کارکنانی دقیق و محتاط، یا همهٔ مدیران را افرادی خشک و خشن فرض می‌کند. این امر در ارتباطات موجب می‌شود که پیام دریافت‌شده از این افراد تحت تأثیر خصوصیات تعمیم‌داده‌شده در مورد آنان قرار بگیرد و به‌درستی درک نشود.

۶. هر گاه ادراک یک خصوصیت، سایر خصوصیت‌ها را تحت‌الشعاع قرار دهد انسان دچار خطایی می‌شود که به آن *خطای هاله‌ای*[3] می‌گوییم. مثلاً زمانی که بدخط‌بودن فرد را به عنوان یک خصوصیت منفی به سایر خصوصیات او تعمیم می‌دهیم و وی را از سایر جهات نیز منفی ارزیابی کنیم، دچار خطای هاله‌ای شده‌ایم. در ارتباطات نیز خطای هاله‌ای در گیرندهٔ پیام موجب عدم ایجاد ارتباط صحیح می‌شود. هنگامی که مدیری پس از دریافت گزارش در مورد یکی از کارکنان، به علت وجود یک نکتهٔ منفی سایر خصوصیات مثبت را نادیده می‌گیرد، به علت خطای هاله‌ای در انتقال اطلاعات و ایجاد ارتباط دچار اشکال شده است.

۷. فرد ممکن است چیزی را درک کند که انتظار دارد، نه آنچه که واقعاً وجود دارد. به عبارت زیر توجه کنید:

«مؤسسهٔ پژوهش‌ها و تخفیفات کاربردی در بخش صنعت».

از آن جایی که انتظار داریم پس از واژهٔ پژوهش، تحقیق قرار داشته باشد، واژهٔ تخفیفات را غالباً تحقیقات می‌خوانیم. البته این امر در ارتباطات می‌تواند باعث اصلاح پاره‌ای اغلاط املایی و تحریری شود و گیرندهٔ پیام به قرینه، بعضی از اشتباهات را اصلاح کند.

---

1. perceptual selectivity　2. stereotyping　3. halo effect

۸. انسان پس از دریافت داده‌های مختلف آن‌ها را در قالب‌های ذهنی خاصی قرار می‌دهد و درک می‌کند. مثلاً بخشنامه‌ای که برخی جملات آن به‌طور کامل تکثیر نشده‌است، پس از دریافت به‌وسیلهٔ کارکنان، براساس قالب‌های ذهنی آنان که حاصل تجربیات و یادگیری‌های قبلی آن‌هاست، تکمیل و درک می‌شود. یا نامه‌های یکنواخت و منفی سازمان در پاسخ به شکایات کارکنان و ارباب‌رجوع باعث می‌شود هر نامه‌ای، که از طرف سازمان در پاسخ به شکایات صادر شود، بدون خواندن کامل با محتوای منفی مورد استنباط قرار می‌گیرد.

بازخور

همان‌گونه که در الگوی ارتباطی ۲ـ۶ ملاحظه شد، بازخور در فرایند ارتباطی عبارت است از برگشت نتیجهٔ پیام به فرستندهٔ پیام به‌طوری که فرستندهٔ پیام از وضعیت ارسال پیام و نحوهٔ دریافت و درک آن آگاه شود. فرایند ارتباطی بدون وجود بازخور کامل نخواهد شد. در بازخور اطلاعاتی، گیرندهٔ پیام به‌صورت فرستنده‌ای درمی‌آید که پاسخ پیام را مطابق الگوی کلی ارتباطی برای فرستندهٔ اصلی ارسال می‌دارد. بازخور اطلاعاتی ممکن است به اشکال مختلف در فرایند ارتباطی دیده شود. پاسخی که به یک نامه داده می‌شود، رفتاری که از شنوندهٔ دستوری سر می‌زند، و حالتی که پس از شنیدن خبری در چهرهٔ شنونده به وجود می‌آید، همه می‌توانند بازخوری برای فرستندهٔ پیام به‌شمار آیند. بازخور اطلاعاتی در فرایند ارتباطی نقشی بسیار مؤثر دارد و از این طریق است که فرستندهٔ پیام می‌تواند از دریافت صحیح پیام مطمئن شود و در صورت وجود موانعی در راه ارتباط، نسبت به رفع آن‌ها اقدام و از سوءتفاهمات احتمالی جلوگیری کند.

فرایند ارتباطی که فاقد بازخور است، درواقع نوعی ارتباط یک‌جانبه و یک‌طرفه[1] است. در ارتباط یک‌طرفه، فرستندهٔ پیام به ارسال پیام اقدام می‌کند و توجهی به پاسخ یا انعکاس پیام ندارد. البته واضح است که اگر پیام‌ها به مقصد برسند انعکاس‌هایی را به همراه دارند که بازخور آن‌ها به‌شمار می‌آیند، منتها در ارتباط یک‌طرفه فرستنده به این انعکاس‌ها توجهی مبذول نمی‌دارد و از این جهت، این‌گونه ارتباطات یک‌جانبه یا یک‌طرفه نامیده می‌شوند.

به عنوان مثال سخنرانی که به ایراد مطالبی کسل‌کننده می‌پردازد، از چهره‌های خسته و کسل و از خمیازهٔ شنوندگان خود باید دریابد که نتیجهٔ سخنان او در مستمعان چگونه است.

---

1. one-way communication

در این حالت بازخوری برای پیام سخنران وجود دارد، اما اگر او توجهی به آن نکند ارتباط یک‌طرفه به‌حساب می‌آید.

در ارتباط دوطرفه، فرستنده یا گیرندهٔ پیام با هم در ارتباط‌اند و با یکدیگر به مبادلهٔ اطلاعات می‌پردازند. در تبادل اطلاعات، که بازخور را به وجود می‌آورد، گیرنده و فرستنده نقش خود را عوض می‌کنند و یک بار به ارسال پیام در نقش فرستنده و بار دیگر به دریافت نتیجهٔ پیام در نقش گیرنده می‌پردازند و این عمل را تا آن‌جا که لازم باشد تکرار می‌کنند.

برای آگاهی از اهمیت بازخور در فرایند ارتباطی و مقایسهٔ ارتباطات یک‌طرفهٔ بدون بازخور با ارتباطات دوطرفه، که دارای بازخور هستند، بررسی‌هایی فراوان انجام شده‌اند. چگونگی انجام یک نوع از این بررسی‌ها[1] به شرح زیر است:

فردی به عنوان فرستندهٔ پیام انتخاب و الگویی نمونه مطابق شکل ۴-۶. در اختیار او قرار داده می‌شود. در این الگو طرز چیدن شش مستطیل مشخص شده‌است. به گیرنده یا گیرندگان پیام نیز شش مستطیل مقوایی شبیه مستطیل‌های شکل مذکور داده می‌شود. فرستندهٔ پیام بدون آن‌که بتواند از گیرنده یا گیرندگان پیام اطلاعی کسب کند یا طرز کار آن‌ها را ببیند باید به‌وسیلهٔ ارتباط کلامی به آن‌ها بگوید که این مستطیل‌ها را مطابق شکل نمونه در کنار هم قرار دهند. در این نوع ارتباط، که ارتباطی یک‌طرفه و بدون بازخور است نتایج حاصل و زمان مصروفه جمع‌آوری می‌شوند. در بخش دوم آزمایش، فرستندهٔ پیام می‌تواند نتیجهٔ کار گیرندگان پیام خود را ببیند و آن‌ها نیز از او پرسش‌هایی کنند و او آن‌ها را راهنمایی کند. در این نوع ارتباط، که ارتباطی دوطرفه و با بازخور است، نتایج حاصل با نتایج بخش قبلی مقایسه می‌شوند. براساس این آزمایش ثابت شده‌است که:

۱. ارتباط یک‌طرفه نیاز به زمان کم‌تری دارد درحالی‌که ارتباط دوطرفه زمان بیش‌تری را به خود اختصاص می‌دهد.

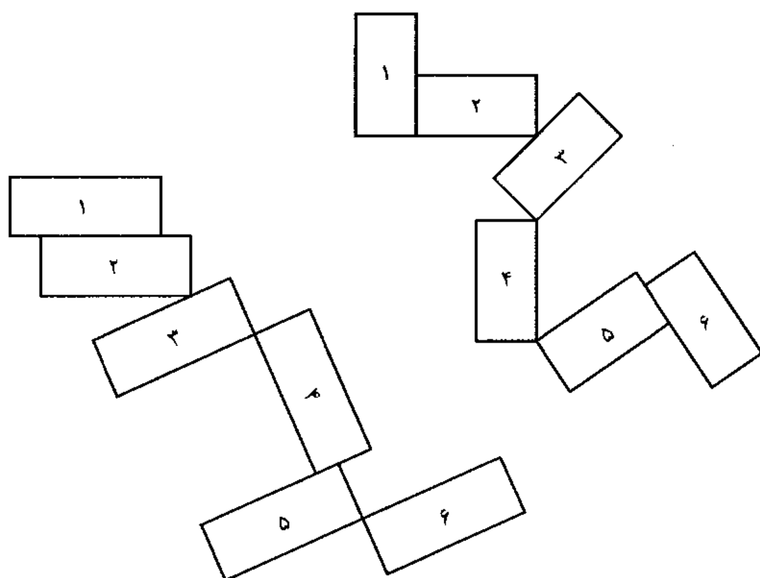
۲. ارتباط دوطرفه دقیق‌تر و صحیح‌تر است و وجود بازخور باعث می‌شود که گیرندگان پیام بتوانند سرانجام طرز صحیح چیدن مستطیل‌ها را مطابق نمونه دریابند.

۳. اطمینان خاطر و اتکای به خویشتنِ گیرندگان پیام در ارتباط دوطرفه بیش‌تر، و میزان تردید و ناآگاهی در آنان به علت وجود ارتباط متقابل بسیار کم است.

۴. در ارتباط دوطرفه، اگر فرستندهٔ پیام نتواند منظور خود را به‌روشنی بیان کند مورد

---

1. Harold J. Leavitt, *Managerial Psychology*, 4th ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1978, pp. 119-120.



شکل ۴ـ۶. دو الگو از چیدن شش مستطیل در کنار هم

پرسش‌های فراوان قرار می‌گیرد تا ابهامات گیرندگان کاملاً رفع شود.

۵. ارتباط یک‌طرفه منظم، اما ارتباط دوطرفه، به علت وجود پرسش‌های غیرقابل پیش‌بینی، نامنظم و شلوغ‌تر است.

با توجه به نتایج حاصل از این بررسی‌ها، هر گاه در سازمان ارتباطات سریع موردنظر و این اطمینان وجود داشته باشد که پیام به‌سادگی قابل فهم است، می‌توانیم از ارتباط یک‌طرفه بهره بگیریم. به‌فرض اگر مدیر سازمان بخواهد یک موضوع جزئی و ساده را سریعاً به اطلاع همهٔ کارکنان برساند و محتوای پیام به‌گونه‌ای است که درک آن به‌سهولت برای همه میسر نیست، مدیر می‌تواند از ارتباط یک‌طرفه استفاده کند. همچنین اگر برقراری نظم در ارتباطات واجد اهمیت و امکان پرسش و پاسخ وجود نداشته باشد، مانند سخنرانی در میان جمعیتی کثیر، ارتباط یک‌طرفه بهترین راه برقراری نظم مؤثر است.

اما در مواردی که پیام باید دقیقاً درک شود و محتوای آن هم مسائلی پیچیده است که برای روشن‌شدن نیازمند پرسش و پاسخ است، باید از ارتباط دوطرفه کمک گرفته شود. همچنین زمانی که فرستندهٔ پیام مایل است از چگونگی دریافت و درک پیام آگاه شود، باید از

ارتباط دوطرفه استفاده کند تا از طریق بازخور و برگشت نتیجهٔ پیام، این آگاهی برایش حاصل شود. همان‌طور که اشاره شد، اگر با دقت به مسئله بنگرید شاید هیچ ارتباطی یک‌طرفه نباشد زیرا به هر حال چنانچه گیرندگان پیام آن را دریافت کنند، واکنشی از خود نشان می‌دهند که فرستنده را از نتیجهٔ کارش مطلع می‌سازد. در این‌جاست که حتی سکوت نیز می‌تواند برای فرستندهٔ پیام، گویا و معنی‌دار باشد.

ارتباطات در سازمان

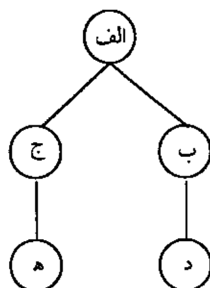
در بخش‌های گذشته، موضوع ارتباطات بین افراد و اعضای سازمان مورد بررسی قرار گرفت. اکنون می‌خواهیم مسئلهٔ ارتباطات را در ساختار رسمی سازمان بررسی کنیم.

اصولاً نمودار رسمی سازمان، کانال‌ها و مجاری ارتباطات رسمی را نشان می‌دهد و به‌هنگام ایجاد تشکیلات، موضوع ارتباطات مدنظر طراح، ساختار سازمان است. از این‌رو الگوی ارتباطیِ ساختار رسمی همان است که در نمودار تشکیلاتی هر سازمان مشخص شده است. الگوهای مذکور که نشان‌دهندهٔ مجاری ارتباط رسمی‌اند از اهمیتی ویژه برخوردارند. ممکن است در سازمانی این مجاری طوری طراحی شده باشند که کارکنان موظف باشند فقط با رؤسای خود تماس و ارتباط داشته باشند، یا آن‌که طراحی کانال‌های مذکور به‌گونه‌ای باشد که ارتباطات جمعی و افقی را در سازمان امکان‌پذیر سازد.

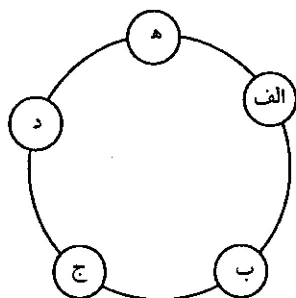
برای آگاهی از میزان اثربخشی طرح‌های مختلف ارتباطی، تحقیقات فراوانی انجام شده‌اند. در یکی از پژوهش‌ها چند الگوی ارتباط سازمانی مطابق شکل ۵ـ۶. مورد آزمایش قرار گرفتند تا اثربخشی هر یک از آن‌ها در سازمان مشخص شود.

در این آزمایش، پنج نفر باید مسائل مختلفی را از طریق ارتباط با یکدیگر حل می‌کردند. افراد مذکور از یکدیگر جدا بودند و در هر الگویی امکان ارتباط مطابق آن الگوی خاص بود.

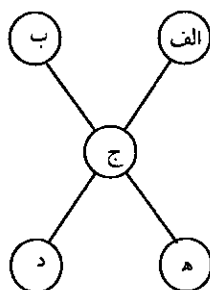
مثلاً در *الگوی حلقه‌ای*، فرد (ب) فقط می‌توانست با افراد (الف) و (ج) تماس مستقیم داشته باشد، و برای ارتباط با فرد (هـ) باید از طریق افراد (الف) یا (ج) و (د) اقدام می‌کرد. در *الگوی ستاره‌ای*، فرد (ج) می‌توانست مستقیماً با افراد دیگر تماس داشته باشد، درحالی‌که آن‌ها امکان تماس مستقیم با یکدیگر را نداشتند. لازم به یادآوری است که این الگوهای



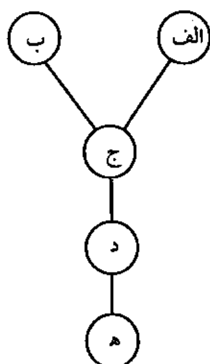
الگوی زنجیره‌ای



الگوی حلقه‌ای



الگوی ستاره‌ای



الگوی Y

شکل ۵ـ۶. الگوهای ارتباطات سازمانی

ارتباطی را می‌توانیم در سازمان‌ها مشاهده کنیم، مثلاً الگوی ستاره‌ای نمونهٔ چهار مأمور فروش در چهار منطقه است که با یک مسئول در تماس هستند. یا *الگوی زنجیره‌ای* نشان‌دهندهٔ یک مدیر با دو معاون است که دو مسئول زیر نظر آن‌ها کار می‌کنند.

نتایج حاصل از این آزمایش نشان داد که الگوهای مختلف ارتباطی می‌توانند در شرایط مختلف کارساز باشند و مفید واقع شوند. الگوهای شبیه الگوی ستاره‌ای، کاملاً متمرکزند و تنها یک فرد امکان ارتباط با سایرین را دارد. درحالی‌که در الگوی حلقه‌ای همهٔ افراد امکان ارتباط با یکدیگر را دارند و نحوهٔ ارتباط غیرمتمرکز است. در الگوی متمرکز ستاره‌ای فرد

(ج) سریعاً به اطلاعاتی فراوان از چهار منبع اطلاعاتی دست می‌یابد، اما در الگوی غیرمتمرکز حلقه‌ای، اطلاعات در انحصار فردی خاص نیستند و بین همهٔ افراد ردوبدل می‌شوند. میزان رضایت کل افراد در الگوهای غیرمتمرکز بیش‌تر از الگوهای متمرکز، و این مسئله از نظر نحوهٔ ارتباطات و انگیزه بسیار مهم است. همچنین وجود اطلاعات در نزد یک فرد، او را به‌صورت یک قدرت در سازمان درمی‌آورد و به او نقش رهبری می‌دهد، و این نظر راکه دسترسی به اطلاعات یکی از منابع اصلی قدرت در سازمان است، ثابت می‌کند. مثلاً فرد (ج) در *الگوی Y* دارای قدرت اطلاعاتی بالایی است، زیرا می‌تواند از سه منبع به‌طور مستقیم کسب اطلاع کند، درحالی‌که برای سایرین چنین امکانی نیست و همین قدرت باعث می‌شود او در بین گروه نقش رهبری داشته باشد.

ارتباطات عمودی در سازمان

از آن جایی که ارتباطات عمودی رایج‌ترین نوع ارتباط در سازمان‌های سلسله‌مراتبی‌اند، بی‌مناسبت نیست در این‌جا به این نوع ارتباط اشاره شود. در این الگو، ارتباطات از بالا به پایین و از پایین به بالا هستند. هدف ارتباطات بالا به پایین هدایت، آموزش، اطلاع، و ابلاغ دستورات مقامات مافوق به کارکنان زیردست است. هدف ارتباطات پایین به بالا ارائهٔ گزارش، پیشنهاد، ادای توضیحات و درخواست‌های گوناگون است. در ارتباطات عمودی پایین به بالا در صورتی که زیردست دریابد بالادست نسبت به پاره‌ای اطلاعات واکنش منفی از خود نشان می‌دهد، در ارسال آن نوع اطلاعات امساک و یا آن‌ها را تلطیف و تعدیل می‌کند. همچنین در ارتباطات عمودی بالا به پایین، اگر مدیران از دادن اطلاعات واقعی و کافی به زیردستان خودداری کنند، این امر باعث می‌شود مرئوسان نسبت به آنان بی‌اعتماد شوند و نتوانند پاسخ‌هایی صحیح و درست به پیام‌های ارتباطی آنان بدهند.

ارتباطات عمودی با مشکلاتی توأم‌اند که اثربخشی آن را کاهش می‌دهند. به عنوان مثال، اطلاعات واصله از مقامات بالاتر در هر رده تغییر می‌کنند، تعدیل، و اصلاح می‌شوند، و گاهی نیز در یک رده متوقف می‌مانند. برای روشن‌شدن مطلب به آزمایش زیر توجه کنید:

خبری را در یک صفحهٔ کاغذ درج کنید و به نفر اول کلاس بدهید تا بخواند و برداشت خود را از آن به‌صورت شفاهی به نفر بعدی اطلاع دهد. نفر دوم نیز خبر را به اطلاع نفر سوم

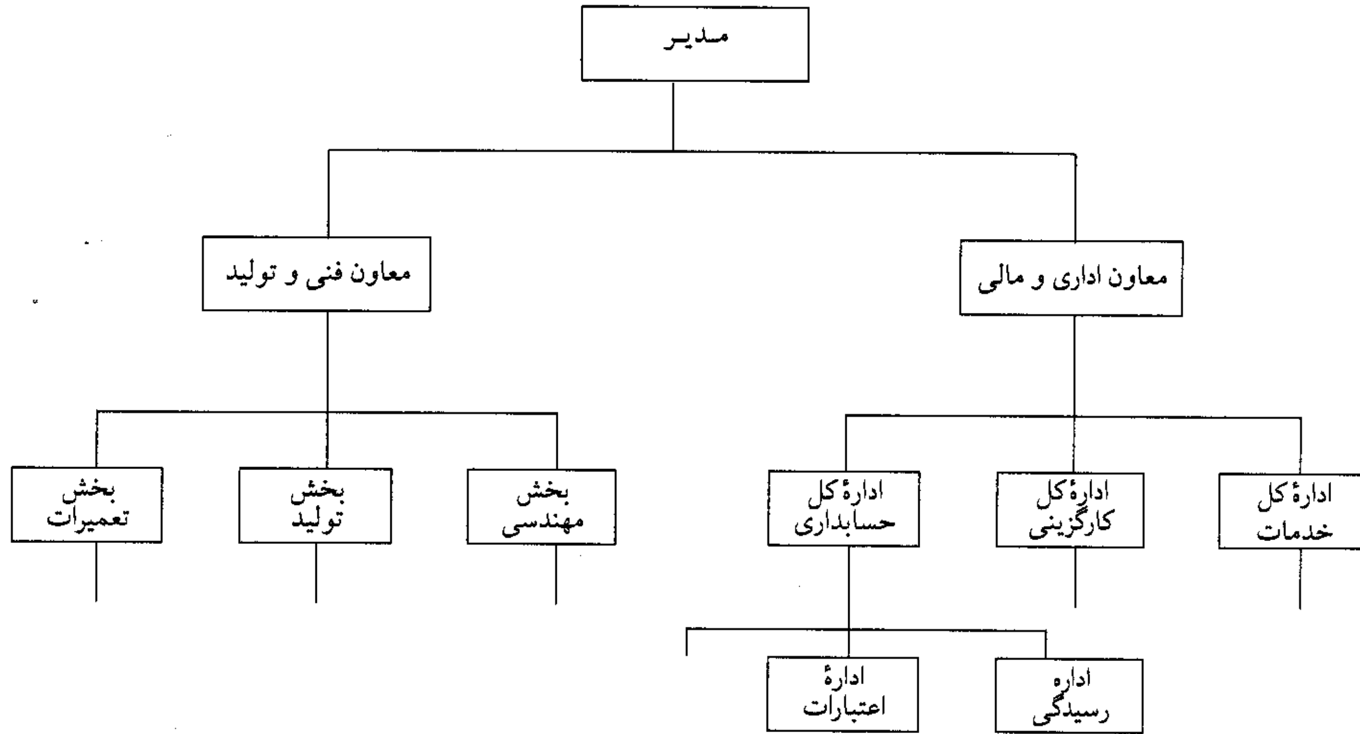
برساند، و به همین ترتیب تا نفر آخر کلاس این کار را ادامه دهید. سپس نفر آخر خبر دریافتی را در صفحهٔ کاغذی یادداشت کند و به شما بدهد. مقایسهٔ خبر اول و خبر آخر نشانگر تغییراتی است که یک خبر به‌هنگام گذشتن از ذهن افراد مختلف حاصل می‌کند.

در سلسله‌مراتب سازمان نیز اغلب اطلاعات حین گذشتن از رده‌های مختلف تغییر می‌یابند، و زمانی که به آخرین فرد موردنظر می‌رسند گاهی تغییراتی فاحش در آن‌ها رخ داده‌است و کاملاً عوض شده‌اند. همچنین در صورتی که یکی از رده‌های سازمان عمداً یا سهواً انتقال اطلاعات را متوقف سازد، فرایند ارتباطی قطع می‌شود و تبادل اطلاعات معوق می‌ماند. از این‌رو هر گاه تعداد مراتب و رده‌ها در سازمان بسیار زیاد باشند، مشکلات ارتباطی گریزناپذیرند و باید بکوشیم تا رده‌های سازمانی به حداقل ممکن کاهش یابند، و یا آن‌که از طریق تفویض اختیار مسیر ارتباطی را کوتاه کنیم و حتی‌المقدور از مشکلات ارتباطی بکاهیم.

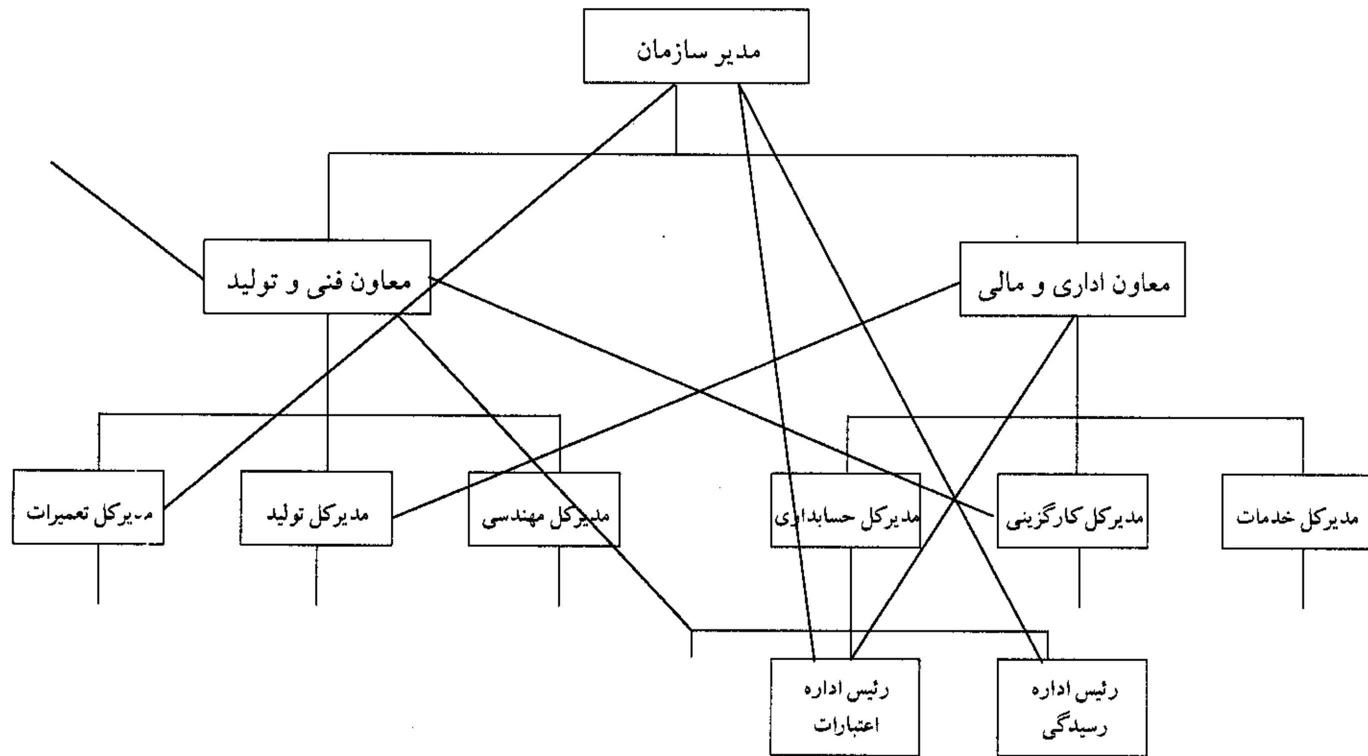
ارتباطات غیررسمی یا پیش‌بینی‌نشده در سازمان

همچنان‌که اشاره شد، ارتباطات رسمی در سازمان براساس الگوهای مندرج در نمودار تشکیلات رسمی شکل می‌گیرند. به عنوان مثال، ارتباطات رسمی در شکل ۶ـ۶. ایجاب می‌کنند که رئیس ادارهٔ رسیدگی برای ارائهٔ گزارش به مدیر سازمان، گزارش تهیه‌شده را به مدیرکل حسابداری تسلیم کند؛ او نیز آن را مطالعه و به معاون اداری و مالی ارائه کند تا وی بتواند گزارش مذکور را به نظر مدیر سازمان و اگر لازم بود به بخش‌های دیگر بفرستد، یا نظر خود را از همین کانال به ادارهٔ رسیدگی ابلاغ کند.

اما ارتباط در سازمان منحصر به این نوع ارتباطات نمی‌شود. به عبارت دیگر، این ارتباطات تا زمانی که افراد به سازمان نیامده و پست‌ها اشغال نشده‌اند به این ترتیب وجود دارد، اما به محض آن‌که افراد وارد سازمان شدند، بنا به علل مختلف مانند علائق و سلایق مشترک، همفکری‌ها و همدلی‌ها، الفت‌ها و نزدیکی‌ها، و... با یکدیگر ارتباطاتی برقرار می‌کنند که با ارتباطات رسمی و پیش‌بینی‌شده مطابقت ندارند. این شبکهٔ ارتباطی را شبکهٔ ارتباطات غیررسمی می‌نامیم. شکل ۷ـ۶. نشان‌دهندهٔ این نوع ارتباطات در سازمان است.



شکل ۶ـ۶. ارتباطات رسمی در یک سازمان فرضی



شکل ۷ـ۶. شمای ارتباطات غیررسمی در یک سازمان فرضی

ارتباطات غیررسمی گاهی آن‌قدر توسعه می‌یابند که ارتباطات رسمی را در سازمان تحت‌الشعاع قرار می‌دهند و ارتباطات رسمی در خطوط غیررسمی ارتباطی محو می‌شوند. ارتباطات غیررسمی اگر با هدف‌های سازمان در تعارض باشند در راه تحقق هدف‌های مذکور ایجاد اختلال می‌کنند و باید ترتیبی اتخاذ کنیم که ارتباطات مذکور قطع شوند. اما باید به این نکته توجه داشته باشیم که وجود ارتباطات غیررسمی در سازمان اجتناب‌ناپذیر است و با حضور انسان‌ها در سازمان این ارتباطات از متن سازمان می‌جوشد و شکل می‌گیرد. نقش مدیر در برابر ارتباطات مذکور این است که اگر این ارتباطات را همراستا با هدف‌های سازمان می‌بیند از آن‌ها بهره گیرد، و اگر آن‌ها را مخالف و بازدارنده می‌یابد در قطع و توقفشان بکوشد.

الگوهای ارتباط غیررسمی

ارتباطات غیررسمی، ارتباطات درخت انگوری[1] نیز نامیده می‌شوند، زیرا چون درخت مو به هر گوشه سر می‌کشند و به‌طور نامنظم در هر جای سازمان راه می‌یابند. انواعی مختلف از این نوع ارتباط در سازمان وجود دارد. شکل ۸ـ۶. چند نوع الگوی ارتباط غیررسمی را نشان می‌دهد.

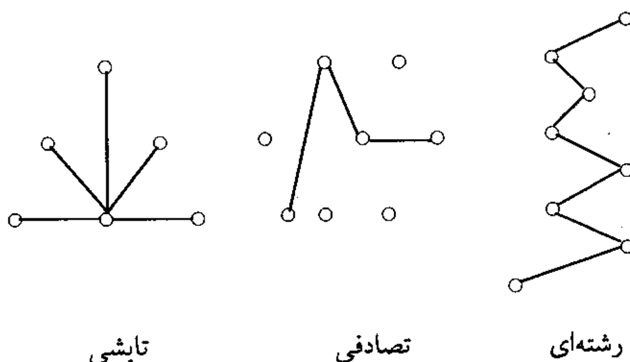
به عنوان مثال، گاهی اوقات فردی از اعضای سازمان به‌طور غیررسمی خبری را به فرد دیگر می‌دهد و او آن را به فرد سوم انتقال می‌دهد، و به همین ترتیب خبر به صورت یک رشته از یک نفر به نفر دیگر منتقل می‌شود (الگوی رشته‌ای). یا ممکن است فردی به‌طور غیررسمی خبر و موضوعی را به اطلاع گروهی برساند که این ارتباط از الگوی تابشی تبعیت می‌کند. ارتباط تصادفی نوعی دیگر از ارتباط غیررسمی است که ضمن آن فرد به‌طور تصادفی خبری را به اطلاع افرادی، که به‌طور تصادفی با آن‌ها برخورد و تماس پیدا کرده‌است، می‌رساند. در ارتباط خوشه‌ای نیز یک نفر به‌طور غیررسمی خبری را به عده‌ای می‌دهد، و هر یک از آن‌ها نیز خبر را به عده‌ای دیگر انتقال می‌دهد.

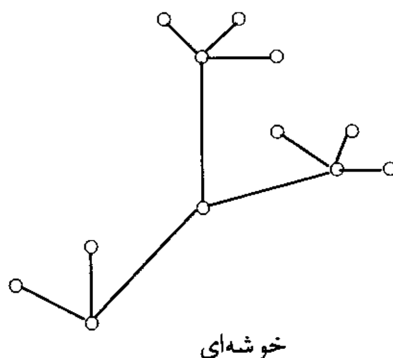
تجزیه و تحلیل تعاملی یا مراوده‌ای

بحث ارتباطات را با معرفی شیوهٔ تجزیه و تحلیل تعاملی، که ارتباطات بین افراد را از دیدگاه طبایع و شخصیت‌های مختلف انسانی مورد بررسی قرار می‌دهد، به پایان می‌بریم.

---

1. grapevine communication





شکل ۸ـ۶. نمونه‌هایی از الگوهای ارتباط غیررسمی

اصولاً افراد به‌هنگام ارتباط با هم تحت تأثیر ادراکات، خصوصیات روانی و عاطفی، و شخصیت و خلق‌وخوی خویش قرار می‌گیرند و این عوامل بر نحوهٔ ارتباط آنان با هم تأثیر بسیار می‌گذارد. بدین جهت در این‌جا به بررسی شیوه‌ای می‌پردازیم که مراودات بین افراد را در ارتباط با طبایع و خصوصیات روانی آن‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و به تجزیه و *تحلیل تعاملی*[1] مشهور است، منظور از تعامل در این‌جا کنش‌ها و واکنش‌های متقابل افراد به‌هنگام ارتباط با یکدیگر است.

در تجزیه و تحلیل تعاملی، هدف آن است که ارتباط بین افراد با توجه به طبایع آن‌ها مطالعه، و از این طریق مشکلات ارتباطی شناخته شود و در راه ایجاد ارتباطات مؤثر بین

1. transactional analysis

اعضای سازمان و ارباب رجوع آن اقدامات لازم صورت پذیرد. به‌عنوان مثال ارتباط بین‌فردی که در سازمان حالت پدرانه و اندرزگو دارد و دائماً به دیگران پند و دستور می‌دهد که چه بکنند و چه نکنند، با فردی دیگر که حالت کودکانه دارد و چون کودکان رفتار می‌کند، در این شیوهٔ تجزیه و تحلیل شده و اثربخشی بررسی می‌شود.

در تجزیه و تحلیل تعاملی، اعضای سازمان از نظر حالات روانی و شخصیت در سه حالت پدرانه، بالغ، و کودکانه قرار می‌گیرند. این حالات در افراد، بدون توجه به سن تقویمی آنان، به درجات و مراتب گوناگون وجود دارند. بعضی افراد در سازمان حالتی پدرانه و احساسی چون والدین دارند، گروهی دیگر حالت کودکانه دارند و رفتارهای کودکانه از آنان سر می‌زند، و سرانجام برخی حالت بلوغ و رشد و کمال فکری از خود نشان می‌دهند.

وجود حالت پدرانه در فرد، از تجربه‌های دوران کودکی و از رفتار والدین و سایر بزرگان خانواده نقش می‌پذیرد و طرز سخن‌گفتن، نصیحت‌کردن، سرزنش‌کردن، و تحکم و تفکر را در او به وجود می‌آورد.

حالت کودکانه بازتاب احساس فرد در دنیای کودکی و قبل از بلوغ است. در این حالت، فرد بدون تسلط بر رفتار خود در مقابل تحریکات خارجی مثل ناراحتی از سرما، هوای نامساعد، گرسنگی یا احساس قصور، و عدم کفایت واکنش‌های کودکانه نشان می‌دهد. تنها حالت بلوغ در فرد است که به او قدرت می‌دهد، در آن جایی که کودکان و والدین صرفاً در مقابل عوامل واکنش نشان می‌دهند، از تفکری خلاقه برخوردار باشد و به‌درستی فکر کند، تصمیم بگیرد، و رفتار کند. تنها افرادی با طرز فکر بالغین می‌توانند اطلاعات مناسب و موردنظر را بررسی و انتخاب کنند و آن‌ها را با توجه به شرایط زمان و مکان به مرحلهٔ عمل درآورند و کودکان و والدین را کنترل کنند، و همچنین ارتباطی مطلوب و مؤثر با دیگر افراد بالغ و سایر افراد به وجود آورند. البته همچنان که اشاره شد، قصد از مفهوم بالغین و کودکان و پدران حالاتی است که در افراد، سوای سن واقعی آنان، وجود دارد و آنان، را به رفتارهای گوناگون حاکی از بلوغ، کودکی و سالخوردگی وامی‌دارد.

کسانی که با شیوهٔ تجزیه و تحلیل تعاملی آشنا می‌شوند قادر به خودشناسی‌اند و رفتار خود و دیگران را از طریق تجزیه و تحلیل واکنش‌ها به‌خوبی درک می‌کنند. آنان طرز فکری پیدا می‌کنند که نشانهٔ بلوغ است و در ارتباط با همکاران خود علت مشکلات را به‌سادگی استنباط می‌کنند، و تشخیص می‌دهند چه عللی باعث جلوگیری از حل منطقی مسائل می‌شوند و چطور عواطف، خصوصیات، و حالات افراد در حل مسائل ایجاد مانع می‌کنند.

با این آگاهی است که آنان می‌توانند رفتار خود را در تماس‌ها و ارتباط‌ها کنترل کنند و برخوردی هماهنگ و موزون با دیگران داشته باشند.

آشنایی با شیوهٔ تجزیه و تحلیل تعاملی به افراد سازمان کمک می‌کند که با رفتاری حاکی از بلوغ فکری، مسائل را بررسی کنند و قادر به حل عقلایی و منطقی آن‌ها شوند. در ارتباط‌های دوطرفه، شناخت این شیوه، گرهٔ کوری را که در اغلب موقعیت‌ها در سازمان پیش می‌آید، می‌گشاید و توفیق در حصول توافق و رفع سوءتفاهم را میسر می‌سازد.

به عنوان مثال، زمانی که یکی از اعضای سازمان با حالت پدرانه با فردی دیگر، که او نیز دچار همین حالت است، ارتباط برقرار می‌کند، از آن جایی که فرد در حالت پدرانه مخاطب خود را کودک می‌پندارد ارتباط به‌درستی برقرار نشده است و نتیجهٔ مطلوب حاصل نخواهد شد. در چنین موقعیتی طرفین می‌کوشند به یکدیگر امر و نهی کنند و هر یک دیگری را به انجام امری متقاعد و مطیع سازند. یا هنگامی که فردی در سازمان دارای حالت کودکانه است اما فرد دیگری بدون توجه به این حالت می‌خواهد با او چون بزرگسالان ارتباط برقرار کند، باز موانعی در ارتباط پیش می‌آید و درک صحیح و متقابل ایجاد نمی‌شود.

تجزیه و تحلیل تعاملی برای جلوگیری از این مشکلات ارتباطی، حالات مختلف افراد را تجزیه و تحلیل می‌کند و به افراد قدرت می‌دهد که با شناخت مخاطب خود به ارتباط صحیح اقدام ورزند. اگر مخاطب دارای حالت کودکانه است با او به طریقی ارتباط برقرار کنند که تفاهم حاصل شود و اگر طرف ارتباط دارای حالت پدرانه است، با در نظر داشتن این مسئله به برقراری ارتباط بپردازند.

اهمیت تجزیه و تحلیل تعاملی در این است که افراد سازمان پس از آموزش با این روش، یک شناسایی کلی نسبت به رفتارهای سه‌گانه پیدا می‌کنند و با این آگاهی، ارتباط آنان با سایرین تسهیل می‌شود و ثمربخشی فعالیت‌ها افزایش می‌یابد.

نکتهٔ حائز اهمیت در تجزیه و تحلیل تعاملی، شناخت صحیح و واکنش مناسب در مقابل کنش‌های به‌وجودآمده است. بدین ترتیب که ممکن است فردی دارای حالت بلوغ فکری باشد ولی نتواند نسبت به فرد مقابل خود شناختی صحیح داشته باشد و حالت کودکانه یا پدرانه را در او درک کند. چنین شناختی باعث می‌شود فرد فکر کند که طرف مقابل او هم حالت بلوغ دارد و با او رفتاری مبتنی بر بلوغ می‌کند که نتیجهٔ حاصل، مطلوب نخواهد بود. آگاهی از اصول تجزیه و تحلیل تعاملی، اول به فرد قدرت می‌دهد تا بکوشد رفتار خود را با حالت بلوغ عرضه کند و دوم روحیات و حالات دیگران را در ارتباط با خود درک کند و

مناسب با آن‌ها واکنش نشان دهد. شناخت حالات دیگران، حل مسائل و مشکلات ناشی از رفتارها را در سازمان بسیار ساده و انجام اقدامات را تسهیل و تسریع می‌کند.

روش تجزیه‌وتحلیل تعاملی برای افراد سازمان وسیله‌ای ساده است تا یکدیگر را بهتر بشناسند و در پرتو این شناخت، رفتاری عقلایی‌تر با یکدیگر داشته باشند. همچنین با استفاده از این روش ارتباط بین اعضای سازمان و مشتریان و ارباب‌رجوع آن‌ها نیز بهبودی قابل ملاحظه‌ای خواهد یافت. مثلاً در یک فروشگاه، در یک رستوران، یا در یک مؤسسهٔ آموزشی اگر افراد سازمان بتوانند حالات مراجعان خود را به‌درستی دریابند، می‌توانند به‌گونه‌ای مؤثر با آن‌ها به ارتباط بپردازند و رضایت بیش‌تر آنان را جلب کنند.

البته گذشته از مؤسساتی که به ارائهٔ خدمات می‌پردازند و بدین لحاظ از روش تجزیه و تحلیل تعاملی استفاده می‌کنند تا ارتباط خود را با مراجعان و مشتریان بهبود بخشند، روش مذکور برای توسعه و بهبود سازمان‌های دیگر نیز وسیله‌ای مؤثر و مفید است. به‌عنوان مثال در یکی از سازمان‌های تولیدی، مدیر اجرایی یکی از بخش‌ها ضمن بررسی‌های خود متوجه می‌شود در سازمان او هیچ فردی وجود ندارد که بتواند جانشین او شود و مسئولیت‌های وی را به‌عهده گیرد. این مسئله مدیر مزبور را بسیار ناراحت می‌کند و به فکر می‌اندازد تا علت این امر را دریابد. به کمک روش تجزیه و تحلیل تعاملی موضوع کاملاً روشن می‌شود. روش مدیر اجرایی دقیقاً ملهم از حالت پدرانه بوده و رفتار آمرانه و مبتنی بر اقتدار او، به همراه محافظه‌کاری‌هایش موجب از میان‌رفتن حس استقلال و اتکای به نفس مرئوسانش شده‌است و بدین ترتیب در سازمان کسی پیدا نمی‌شود که بتواند در آینده بر جای او بنشیند. با روشن‌شدن علت امر به کمک روش تجزیه و تحلیل تعاملی، اکنون حل مشکل بسیار ساده خواهد بود.

در روش تجزیه و تحلیل تعاملی، تقسیم‌بندی دیگری نیز از حالات و جنبه‌های مختلف رفتاری افراد به عمل آمده‌است. در اولین جنبه، فرد دچار حالتی است که از آن با عبارت «من نمی‌دانم چه کار کنم، تو همه چیز را می‌دانی، و بگو چه کار کنم» یاد می‌شود. این مورد خاص افرادی هستند که حالتی کودکانه دارند و در قید نوعی احساس وابستگی و عدم استقلال اسیرند. در سازمان‌ها اغلب به این‌گونه افراد برخورد می‌کنیم که دائماً منتظرند کسی برایشان راه کار را مشخص کند و بگوید که چه کار بکنند و چطور وظایفشان را انجام دهند. این‌گونه افراد کم‌تر ابراز تمایل می‌کنند که انجام کاری را خود برعهده گیرند و در کارهایشان ابتکار و فعالیتی نشان دهند.

جنبه‌ای دیگر، که از آن با عبارت «من می‌دانم چه کار کنم، تو نمی‌دانی چه کار کنی» یاد می‌شود، حالتی ناشی از عدم اعتماد و اطمینان به دیگران است. فردی که دچار این حالت است در انجام کارها به دیگران اعتمادی ندارد و همواره می‌کوشد تمامی کارها را به‌تنهایی و بدون شرکت دیگران به پایان رساند. توانایی کار گروهی و علاقه به انجام فعالیت‌های جمعی در این دسته از افراد، بسیار ضعیف است. شاید بتوان افراد این گروه را به پدربزرگ‌هایی که هنوز همهٔ فرزندان خود را کودک می‌پندارند، تشبیه کرد.

حالت «من نمی‌دانم چه کار کنم، تو هم نمی‌دانی چه کار کنی» حالتی نشان‌دهندهٔ نهایت دلزدگی و یأس در فرد است. شاید بتوان آن را حالتی بیمارگونه دانست. افرادی از این گروه و با این طرز فکر، به‌سختی می‌توانند در کار سازمان منشأ اثراتی مفید باشند.

حالت «من می‌دانم چه کار کنم، تو هم می‌دانی چه کار کنی» گویای یک جنبهٔ عقلایی و منطقی از روابط بین افراد است. این مورد خاص، افرادی هستند که براساس تقسیم‌بندی قبلی دارای حالت بلوغ‌اند. در چنین حالتی دو فرد در ارتباط با هم، یکدیگر را به‌خوبی درک می‌کنند و اگرچه ممکن است در موردی با هم توافق نداشته باشند، اما عقاید یکدیگر را محترم می‌شمرند و رفتاری حاکی از بلوغ و کمال ابراز می‌دارند. این جنبه، مطلوب‌ترین جنبه‌های چهارگانه است و سعی مدیران باید در جهت به‌وجودآوردن و پرورش این‌گونه طرز فکر و روحیه در سازمان باشد.

در مواجهه با چهار جنبه‌ای که برشمردیم روش تجزیه و تحلیل تعاملی به ما می‌آموزد که ارتباط‌های افراد از این نظر در سازمان چگونه‌اند و چطور می‌توانیم با درک انواع این ارتباطات رفتاری مؤثر و صحیح در رهبری و هدایت، کوشش‌های جمعی در سازمان داشته و آرام آرام در پی تغییر طرز تفکرهای نامطلوب باشیم. البته با آگاهی از این جنبه‌ها می‌توانیم بدون ایجاد تغییر، از دو گروه اول و دوم به نحو مطلوب استفاده کنیم. به عنوان مثال برای گروه نخست می‌توانیم یک برنامهٔ کار دقیق و تفصیلی تعیین کنیم و در امور روزمره و عادی، که از یک روش معین پیروی می‌کنند از وجود آن‌ها استفاده کنیم. به گروه دوم نیز می‌توانیم کارهایی را واگذار کنیم که یک نفر به‌تنهایی و به‌طور مستقل قادر به انجام آن‌هاست و چندان نیازی به همکاری گروهی ندارد. اما برای گروه سوم باید به طریق درمانی متوسل شد و علل یأس را کشف کرد و از میان برداشت.

ایجاد ذهنی خلاق و منتقد و بالغ، هدف روش تجزیه و تحلیل تعاملی است، اما در عین حال در این روش ما یاد می‌گیریم که چگونه با حالات کودکانه و پدرانه در سازمان روبه‌رو

شویم و از این آگاهی به نفع هدف‌های سازمان بهره جوییم. در اغلب موارد، از میان‌بردن حالت‌های کودکانه و پدرانه غیرممکن است و در این حالت‌ها باید به خاطر بیاوریم که روش تجزیه و تحلیل تعاملی به ما می‌آموزد چگونه با فرد روبه‌رو شویم، ولی تأکیدی در جهت عوض‌کردن جنبه‌های رفتاری فرد وجود ندارد. فردی با داشتن حالت کودکانه در سازمان می‌تواند بسیار مؤثر باشد و همین‌طور از حالات پدرانه هم می‌توانیم به‌خوبی به نفع سازمان بهره بگیریم، به عبارت دیگر قبل از آن‌که هدف تغییر باشد، مسئلهٔ شناخت و درک جنبه‌های شخصیت و طرز فکر فرد مطرح است.

به‌طور خلاصه، شیوهٔ تجزیه و تحلیلِ تعاملی راهی نو در شناسایی چگونگی ارتباطات افراد و رفتارهای آنان، و تلاشی است تا از این طریق بتوانیم ارتباط با اعضای سازمان و ارباب رجوع و مشتریان آن را براساس روحیات و حالات متفاوتی که دارند تسهیل کنیم و بهبود بخشیم.

۷

تصمیم‌گیری

اگر فعالیت‌های مختلف مدیریت را در نظر آورید، به‌وضوح دیده می‌شود که **تصمیم‌گیری**، جوهر تمامی فعالیت‌های مدیریت است. تصمیم‌گیری از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت به‌شمار می‌آید و در هر وظیفهٔ مدیریت به نحوی جلوه‌گر است. در تعیین خط‌مشی‌های سازمان، در تدوین هدف‌ها، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی، و در تمامی افعال و اعمال مدیریت، تصمیم‌گیری جزء اصلی و رکن اساسی است. مدیر همواره با مواردی مواجه است که اخذ تصمیم را از جانب او طلب کند، و کیفیت و چگونگی این تصمیم‌هاست که میزان توفیق و تحقق هدف‌های سازمان را معین می‌کند.

از این‌رو آشنایی با شیوه‌ها و روش‌های تصمیم‌گیری و آگاهی از تکنیک‌های اخذ تصمیم برای مدیران واجد اهمیت بسیار است و با بهره‌گیری از این شیوه‌ها و ابزارهاست که توانایی مدیران در اخذ تصمیم‌ها کارامدتر و مؤثرتر افزایش می‌یابد.

فرایند تصمیم‌گیری

در تعریفی بسیار ساده، تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف. همان‌طور که از این تعریف مستفاد می‌شود، کار اصلی تصمیم‌گیرنده دریافت راه‌های ممکن و نتایج ناشی از آن‌ها و انتخاب اصلح از میان آن‌هاست، و اگر وی بتواند این انتخاب را به نحوی درست و مطلوب انجام دهد تصمیم‌های او مؤثر و سازنده خواهند بود. تصمیم‌گیرنده ممکن است با توسل به قدرت‌های ماوراءالطبیعه، تجربه، اشراق، یا اتفاق و تصادف، تصمیم‌گیری کند، اما هدف اصلی در این‌جا اشاره‌ای اجمالی به شیوه‌ها و

تکنیک‌هایی از تصمیم‌گیری است که کار اخذ تصمیم علمی را برای مدیر میسر می‌سازد و او را در اخذ تصمیم‌های سریع و صحیح یاری می‌دهد.

به‌طورکلی فرایند تصمیم‌گیری را می‌توانیم شامل شش مرحله بدانیم:

مرحلهٔ اول، شامل تشخیص و تعیین مشکل و مسئله‌ای است که در راه تحقق هدف مانع ایجاد کرده است. در این مرحله باید کوشش شود مشکل اصلی و واقعی شناخته و به‌درستی تعریف شود.

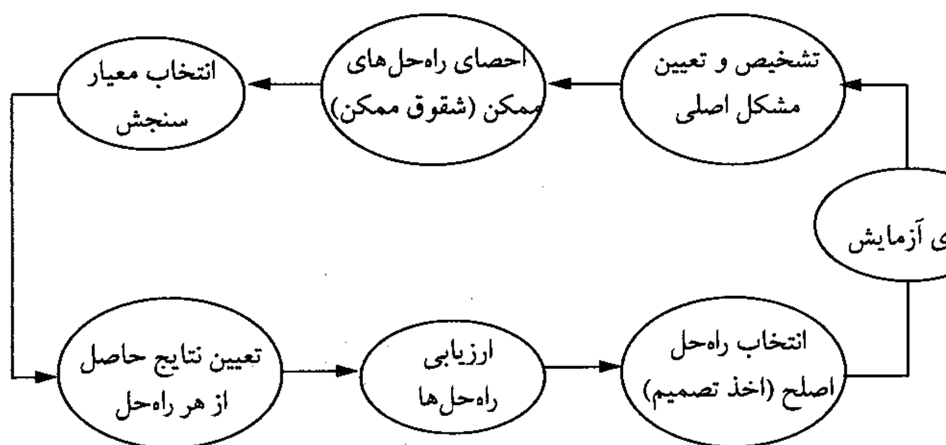
مرحلهٔ دوم، یافتن راه‌حل‌های ممکن برای رفع مشکل مذکور است. احصای راه‌حل‌ها با توجه به تجربه‌های علمی و عملی مدیر و اطلاعات و آمار در دسترس او انجام می‌گیرد. هرچه راه‌حل‌های بیش‌تری برای حل مشکل پیدا و تعیین شوند، انتخاب بهتری در تصمیم‌گیری صورت خواهد گرفت.

مرحلهٔ سوم، انتخاب معیار برای سنجش و ارزیابی راه‌حل‌های ممکن است. برای آن‌که راه‌حل‌ها نسبت به هم مورد سنجش واقع شوند، لازم است آن‌ها را به وسیلهٔ معیاری مورد بررسی قرار دهیم. به عنوان مثال می‌توانیم هزینه یا سود را معیار ارزیابی شقوق ممکن قرار دهیم و سپس بسنجیم که کدام یک از راه‌حل‌ها هزینهٔ کم‌تر یا سودی بیش‌تر عاید سازمان می‌کنند.

مرحلهٔ چهارم، تعیین نتایج حاصل از هر یک از راه‌حل‌های ممکن است. به عنوان مثال در این مرحله، هزینه‌های حاصل که از به‌کارگیری هر یک از راه‌حل‌ها محاسبه می‌شوند و اساس ارزیابی بعدی قرار می‌گیرند. براساس معیارهای انتخاب‌شده نتایج مثبت و منفی هر یک از راه‌حل‌ها در این مرحله مشخص می‌شوند.

مرحلهٔ پنجم، ارزیابی راه‌حل‌ها از طریق بررسی نتایج حاصل از آن‌هاست. هر راه‌حل، با توجه به نتایجی که از آن نصیب سازمان خواهد شد، با سایر راه‌حل‌ها مقایسه می‌شود و اولویت راه‌حل‌ها تعیین می‌شوند. گاهی اوقات ارزیابی راه‌حل‌ها و تعیین اولویت آن‌ها مشکل می‌شود، زیرا براساس یک معیار راه‌حلی در اولویت قرار می‌گیرد درحالی‌که از جهت معیاری دیگر آن اولویت را نخواهد داشت. در چنین حالاتی مدیر باید بکوشد معیاری تلفیقی به وجود آورد و ارزیابی را براساس آن انجام دهد. در بخش‌های بعدی راجع به این مسئله مطالبی عنوان خواهد شد.

مرحلهٔ نهایی در فرایند تصمیم‌گیری انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف و ارائهٔ بیانیهٔ تصمیم است. این مرحله در انتهای مرحلهٔ ارزیابی و تعیین اولویت‌ها، خودبه‌خود تحقق



شکل ۱ـ۷. مراحل مختلف فرآیند تصمیم‌گیری

می‌یابد و راه‌حلی که بهترین نتیجه را حاصل ساخته و بالاترین درجهٔ اولویت را دریافت داشته، راه‌حل انتخابی است. اما منظور ما در این‌جا بیان راه‌حل مذکور به‌صورت تصمیم متخذه از جانب مدیر است که می‌تواند گامی مستقل در فرایند تصمیم‌گیری به شمار آید. شکل ۱ـ۷. نشانگر مراحل مختلف فرایند تصمیم‌گیری است.

گاهی اوقات اجرای آزمایشی تصمیم متخذه نیز جزء فرایند تصمیم‌گیری ذکر می‌شود که ضمن آن عملی‌بودنِ تصمیم، ارزیابی می‌شود و در صورت موفقیت‌آمیز بودن، اجرای آن ادامه داده می‌شود، و، در صورت ناموفق‌بودن، در قالب یک مشکل جدید در ابتدای فرایند تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد و مراحل پیش‌گفته در مورد آن تکرار می‌شوند.

استفاده از مدل در تصمیم‌گیری

مدل عبارت از الگویی برگرفته از واقعیت است و روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد، و می‌توانیم از آن برای پیش‌بینی در تصمیم‌گیری استفاده کنیم. تصمیم‌گیرنده می‌تواند مدلی از سیستم موردنظر خود را ایجاد کند و سپس به کمک آن نتایجی مختلف را، که از تصمیم‌های گوناگون حاصل می‌شوند، مورد مداقه قرار دهد. با به‌کارگیری مدل، بدون آن‌که مخاطرهٔ تصمیم‌گیری در دنیای واقعی را داشته باشیم، می‌توانیم مطلوب‌ترین تصمیم را اتخاذ کنیم. اغلب اوقات، غیرممکن یا مشکل است که شقوق مختلف تصمیم را عملاً آزمایش و از میان

آن‌ها بهترین را انتخاب کنیم، درحالی‌که این امر با استفاده از مدل به‌سادگی امکان‌پذیر است. به‌وسیلهٔ یک مدل، آثار تغییرات مختلف می‌تواند به‌سرعت و با دقت مورد سنجش قرار گیرند، و تصمیم‌گیرنده بدون مخاطره و ریسک از نتایج آن‌ها مطلع شود.

مشکل اصلی در مدل‌سازی، این است که گاهی مدل گویای واقعیات نیست و سیستم اصلی را به‌درستی نشان نمی‌دهد. در چنین حالتی نتیجه‌گیری و اتکا به مدل مفید نیست و گمراه‌کننده خواهد بود. به‌هنگام طراحی مدل باید به این پرسش پاسخ داده شود که آیا مدل، تمامی اجزای سیستم واقعی را دارد؟ و آیا اجزای مذکور نشان‌دهندهٔ واقعیات موجودند؟ شناخت مدل‌ساز از سیستم و نظرجویی از افراد مطلع و آگاه می‌تواند او را در ساختن مدلی صحیح و مقرون به واقعیت یاری دهد. همچنین طراح مدل می‌تواند نتایج حاصل از آن را با عملکردهای واقعی تطبیق دهد و در مرحلهٔ آزمایش از صحت و درستی و قدرت پیش‌بینی آن مطمئن شود. البته باید در نظر داشته باشیم که تمامی مقوله‌های مورد تصمیم را نمی‌توانیم در قالب مدل نشان دهیم، و تنها در مواردی که شناخت اجزا یک سیستم و روابط آن‌ها قابل بیان باشد، می‌توانیم به طراحی مدل بپردازیم.

مدل‌ها برداشت و شمایی از واقعیت‌اند، ولی عین واقعیت نیستند و از این‌رو سیستم‌های واقعی را به‌دقت نشان نمی‌دهند. البته این برای مدل خصوصیتی منفی به شمار نمی‌آید، زیرا یکی از هدف‌های مدل ساده‌ساختن و نشان‌دادن اجزای اصلی و موردنظر سیستم است و گاهی اوقات در مدل‌سازی عوامل اضافی و مخل عمداً کنار نهاده می‌شوند تا مدلی به‌دست آید که ضمن نشان‌دادن اجزای اصلی و ارتباط بین آن‌ها، به اندازهٔ کافی ساده باشد و به‌سهولت مورد استفاده قرار گیرد. مدل مطلوب، مدلی است که اجزای اصلی موردنظر در تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری را داشته باشد و اگرچه درست همانند واقعیت نیست، ولی با نشان‌دادن روابط بین اجزا، وسیله‌ای ساده و مناسب در اختیار تحلیل‌گر و تصمیم‌گیرنده قرار دهد.

انواع مدل‌ها

مدل‌های مختلفی برای پیش‌بینی، اخذ تصمیم و تجزیه و تحلیل فعالیت‌های مدیریت به کار می‌روند که هر یک دارای درجه‌ای خاص‌اند و در زمینه‌ای ویژه مورد استفاده دارند.

مدل‌های کلامی[1]

مدل‌های کلامی که به‌صورت نوشتار و در قالب عبارات و جملات بیان می‌شوند، مدل‌های تشریحی به‌شمار می‌آیند. در این نوع مدل‌ها، روابط بین متغیرها به‌کمک جملات و عبارات تشریح می‌شوند. اگر فردی از شما آدرس محلی را بپرسد و شما برای او توضیح دهید که باید از چه مسیرها و خیابان‌هایی بگذرد تا به محل موعود برسد، از مدل کلامی استفاده کرده‌اید. همین‌طور اگر آنچه را به‌طور شفاهی گفته‌اید به صورت نوشته درآورید، مدل کلامی به صورت نوشتار را به‌کار برده‌اید.

مدل‌های ترسیمی[2]

مدل‌های ترسیمی، روابط بین متغیرها را در قالب نمودار یا اشکال مختلف نشان می‌دهند. در مثال قبل اگر نقشهٔ شهر را به فردی که آدرس محلی را از شما پرسیده است، بدهید و در آن، مسیر او را مشخص کنید، مدل ترسیمی را به‌کار برده‌اید. مدل‌های ترسیمی مثل نمودارها، نقشه‌ها، دیاگرام‌ها، و جدول‌ها برای نشان‌دادن روابط بین متغیرها، وسایلی بسیار ساده و سودمندند که روابط در آن‌ها به صورت واضح و روشن بیان می‌شوند. نمودار تجزیه و تحلیل نقطهٔ سربه‌سر که در تصمیم‌گیری‌های مربوط به تولید بسیار کاربرد دارد، از زمره مدل‌های ترسیمی است که در بخش‌های بعد با آن آشنا خواهید شد.

مدل‌های تجسمی (سه‌بعدی)[3]

مدل‌های تجسمی یا سه‌بُعدی، وضعیت فیزیکی موضوع مورد بررسی را در مقیاسی معین مجسم می‌سازند. ماکت یک ساختمان یا یکی از ماشین‌ها، نوعی مدل تجسمی است. در بررسی‌های مربوط به نحوهٔ استقرار ماشین‌ها، گاهی از مدل‌های تجسمی استفاده می‌شود؛ بدین‌ترتیب که ماکتی از ماشین‌ها تهیه، و در صفحه‌ای که نشان‌دهندهٔ سالن کار موردنظر است جابه‌جا می‌شود تا بهترین آرایش سالن کار به‌دست آید.

مدل‌های ریاضی[4]

مدل‌های ریاضی، روابط ریاضی بین متغیرها را نشان می‌دهند. نمونهٔ سادهٔ مدل ریاضی

---

1. verbal models
2. schematic models
3. iconic models
4. mathematical models

معادلاتی هستند که روابط تابعی بین متغیرها را بیان می‌کنند. فرمول تعیین تعداد کالا در نقطهٔ سربه‌سر، نوعی مدل ریاضی به‌شمار می‌آید.

در تصمیم‌گیری کوشش می‌شود تا با استفاده از مدل‌های مختلف و دقیق، *راه‌حل بهینه*[1] برای مسائل به‌دست آید. اما گاهی اوقات برای موقعیت‌هایی که مدل دقیق علمی برای آن‌ها وجود ندارد، تصمیم‌گیری می‌تواند از روش اکتشافی ـ ابتکاری[2] بهره گیرد. در این روش فرد به کمک تجربیات و توانایی‌های ذهنی خود می‌کوشد تا راه‌حلی به‌دست آورد که در آن وضعیت پاسخ‌گویی مشکل است. اگرچه روش اکتشافی ـ ابتکاری، به‌دقت مدل‌های پیش‌گفته نیست، ولی به کمک آن می‌توانیم به‌سرعت، راه‌حلی را که در وضعیت موجود رضایت‌بخش[3] است، پیدا کنیم. در این روش هدف آن نیست که به راه‌حل بهینه دست یابیم، بلکه می‌خواهیم به مدد تجربه‌ها و اطلاعات خود، با کمک توانایی‌های ذهنی و دلخواه خویش از طریق نوعی آزمایش و خطا راه‌حلی خاصِ مسئلهٔ موردنظر پیدا کنیم.

انتخاب مدل مناسب

مدل مناسب برای تصمیم‌گیرنده چیست؟ پاسخ به این پرسش، به نوع مشکل و هدف تصمیم‌گیرنده و موقعیت و شرایط وی بستگی دارد. انتخاب یک مدل و میزان تفصیلی یا ساده‌بودن آن، با توجه به نیاز تصمیم‌گیرنده به عواملی که در تصمیم‌گیری موردنظرند، انجام می‌پذیرد. گاهی در تصمیم‌گیری، عواملی متعدد مؤثرند و در اخذ تصمیم توجه به تمامی آن‌ها موردنظر ماست. در چنین حالتی مدل باید حتی‌المقدور دربرگیرندهٔ عوامل مذکور باشد. اما در مواردی نیاز به در نظر گرفتن عوامل بسیاری در تصمیم‌گیری نیست، و در این صورت می‌توانیم از مدل ساده‌ای که به‌طور خلاصه رابطهٔ بین عواملی معدود را نشان می‌دهد، استفاده کنیم. از جهت به‌کارگیری انواع مدل‌ها، باید مدلی را انتخاب کنیم که ما را سریع‌تر، ساده‌تر، و با دقت بیش‌تر به هدف برساند. به عنوان مثال در مورد استقرار ماشین‌ها در یک کارگاه، می‌توانیم از مدل ترسیمی استفاده کنیم یا مدل تجسمی را به کار بریم. در صورتی‌که مدل ترسیمی در این مورد خاص دقت کافی داشته باشد، می‌توانیم از این مدل بهره بگیریم، اما اگر مسئلهٔ ابعاد ماشین‌ها در تصمیم‌گیری نقشی مهم داشته باشد، مدل تجسمی دقت لازم را دارد و باید از آن استفاده کنیم. گاهی اوقات برای اخذ تصمیم باید از دو مدل به همراه هم استفاده کنیم. به عنوان نمونه در مثال گذشته می‌توانیم ابتدا از یک مدل

---

1. optimum   2. heuristic approach   3. satisfactory

ریاضی برای اندازه‌گیری میزان جریان کار بین ماشین‌های مختلف استفاده کنیم و در مورد جابه‌جایی ماشین‌ها برای از میان‌بردن کار اضافی، تصمیم بگیریم و سپس مدل ترسیمی یا تجسمی را برای تعیین دقیق محل استقرار ماشین‌ها به کار ببندیم.

روش تجزیه و تحلیل نقطهٔ سربه‌سر[1]

روش تجزیه و تحلیل نقطهٔ سربه‌سر، یک مدل ترسیمی و ریاضی بسیار ساده است که در تصمیم‌گیری‌ها مورد استفادهٔ فراوان دارد. نقطهٔ سربه‌سر، مدلی است که رابطهٔ بین میزان و حجم تولید، و هزینه و درامد ناشی از آن را در سازمان نشان می‌دهد. رابطهٔ مذکور هم به‌صورت ریاضی و هم به‌صورت ترسیمی قابل بیان است.

در مدل نقطهٔ سربه‌سر، با سه متغیر کلی به‌نام‌های میزان تولید، درامد و هزینه روبه‌رو هستیم که هزینه خود به دو نوع متغیر و ثابت تقسیم می‌شود. هزینهٔ ثابت شامل هزینه‌هایی است که بدون توجه به میزان تولید همواره وجود دارند و تقریباً ثابت‌اند. به عبارت دیگر این نوع هزینه، رابطه‌ای با میزان تولید ندارد. از انواع این هزینه‌ها می‌توانیم به هزینه‌های اداری، تهویه، اجاره، و امثال آن‌ها اشاره کنیم که چه تولید باشد چه نباشد، باید تحمل شوند.

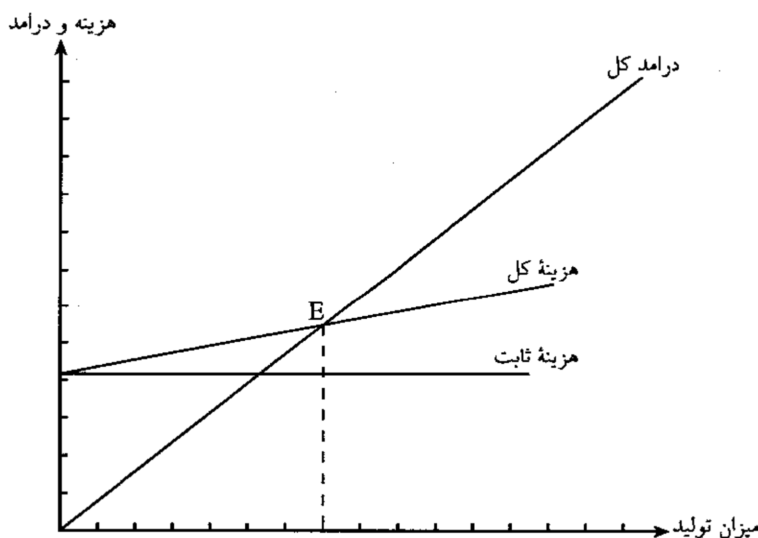
هزینهٔ متغیر به هزینه‌ای اطلاق می‌شود که مستقیماً تحت تأثیر میزان تولید است و به‌تبع آن تغییر می‌یابد. تولیدِ بیش‌تر، هزینهٔ متغیر را افزایش می‌دهد، و کاهش تولید، باعث کم‌شدن هزینهٔ مذکور می‌شود. هزینه‌های متغیر مانند هزینهٔ مربوط به مواد خام یا نیمه‌ساخته برای تولید، و نیروی کار تولیدی است.

مجموع هزینه‌های ثابت و متغیر را هزینهٔ کل می‌نامیم، و میزان سوددهی یک کالا با هزینهٔ کل آن کالا در ارتباط است. مدل نقطهٔ سربه‌سر به ما امکان می‌دهد تا دریابیم درامد و هزینه‌ها در چه نقطه‌ای از تولید برابرند و در نتیجه مؤسسه در چه میزانی از تولید سود می‌دهد و در چه میزانی ضرر. به کمک نمودار و تجزیه و تحلیل‌های ریاضی نقطهٔ سربه‌سر، مدیر می‌تواند نسبت به تولید کالاهای مختلف و یا میزان تولید یک کالای خاص تصمیم بگیرد.

برای ترسیم نمودار نقطهٔ سربه‌سر، میزان تولید را بر روی محور افقی و هزینه و درامد را بر روی محور عمودی نشان می‌دهیم. همان‌طور که در نمودار ۲ـ۷. دیده می‌شود، درامد با فروش اولین واحد تولید شروع می‌شود و هرچه تولید بیش‌تر شود، درامد نیز افزایش

1. breakeven analysis

می‌یابد. در مورد هزینه‌ها، هزینهٔ ثابت برای تمامی سطوح تولیدی ثابت است و هزینهٔ متغیر با افزایش تولید زیاد می‌شود. بدین ترتیب در نمودار می‌توانیم خط هزینهٔ کل و خط درامد کل را ترسیم کنیم. محل تقاطع این دو خط، نقطه‌ای است که در آن درامد، هزینه‌ها را می‌پوشاند و پس از آن تولید سودده می‌شود. نقطهٔ E، نقطهٔ سربه‌سر است و تصمیم‌گیرنده را متوجه می‌سازد که از این میزان به بعد تولید کالای موردنظر سوددهی دارد. در پاره‌ای موارد، تولید کالا به هزینه‌های ثابت زیادی نیاز دارد، ولی هزینهٔ متغیر آن پایین است. این تولیدات در حدی بالا به سوددهی می‌رسند، اما وقتی به حد مذکور رسیدند سوددهی آن‌ها به‌سرعت افزایش می‌یابد. درحالی‌که تولیداتی هستند که هزینهٔ ثابت پایینی دارند، اما هزینهٔ متغیر آن‌ها بالاست. این‌گونه تولیدات اگرچه در حدی پایین‌تر به سوددهی می‌رسند، اما سرعت افزایش سوددهی آن‌ها زیاد نیست. دو نمودار ۳ـ۷. و ۴ـ۷. نشان‌دهندهٔ این نوع کالا هستند. نمودار ۴ـ۷. که هزینهٔ ثابت بالاتر و هزینهٔ متغیر پایین‌تری دارد، اگرچه دیرتر به سوددهی می‌رسد (در ۷۰۰۰ واحد تولید)، اما منطقهٔ سود آن وسیع‌تر و سرعت افزایش سوددهی آن بیش‌تر است. اما نمودار ۳ـ۷. درست عکس این حالت است و اگرچه زودتر به سوددهی می‌رسد (در ۵۰۰۰ واحد تولید)، اما منطقهٔ سود آن محدودتر و سرعت افزایش سوددهی آن کم‌تر است.



شکل ۲ـ۷. نمودار نقطهٔ سربه‌سر

بدین‌ترتیب در تصمیم‌گیری به کمک روش نقطهٔ سربه‌سر، باید ضمن توجه به عوامل مختلف از قبیل هزینه و سود، روابط و آثار آن‌ها را بر یکدیگر مدنظر داشته باشیم و در ارتباط با هدف سازمان و برنامه‌های آتی آن انتخاب اصلح را انجام دهیم.

مدل نقطهٔ سربه‌سر را به‌صورت یک رابطهٔ ریاضی نیز می‌توانیم نشان دهیم:

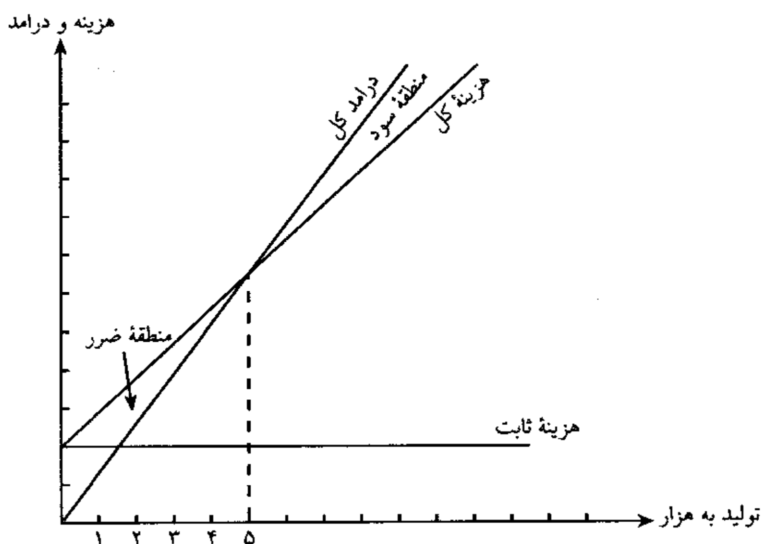
$$N = \frac{FC}{R\text{-}VC}$$

که در آن، N: تعداد کالا در نقطهٔ سربه‌سر

FC: هزینهٔ ثابت

R: درآمد حاصل از فروش واحد

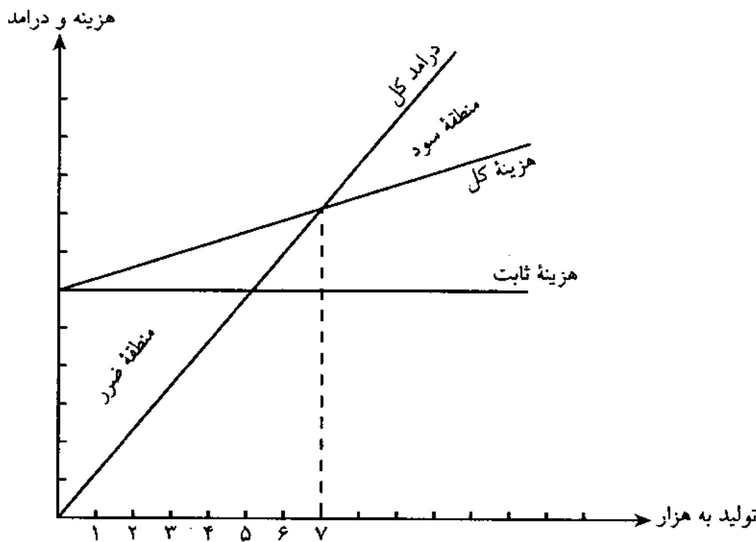
VC: هزینهٔ متغیر واحد



شکل ۳ـ۷. نمودار سربه‌سر برای تولید کالایی که هزینهٔ ثابت آن پایین و هزینهٔ متغیر آن بالاست

رابطهٔ فوق تعداد کالا در نقطهٔ سربه‌سر را نشان می‌دهد؛ در صورتی که بخواهیم میزان فروش در نقطهٔ سربه‌سر را پیدا کنیم، می‌توانیم از رابطهٔ زیر کمک بگیریم:

$$P = \frac{FC}{1 - \frac{VC}{R}}$$



شکل ۴ـ۷. نمودار سربه‌سر برای تولید کالایی که هزینهٔ ثابت آن بالا و هزینهٔ متغیر آن پایین است

به عنوان مثال اگر هزینهٔ ثابت تولید کالایی ۵۰۰۰ ریال و فروش واحد آن ۲۰ ریال و هزینهٔ متغیر برای هر واحد از آن ۱۰ ریال باشد، می‌توانیم با استفاده از روابط بالا تعداد سربه‌سر و میزان فروش در نقطهٔ سربه‌سر را به‌دست آوریم.

$$N = \frac{۵۰۰۰}{۲۰ - ۱۰} = ۵۰۰ \text{ عدد}$$

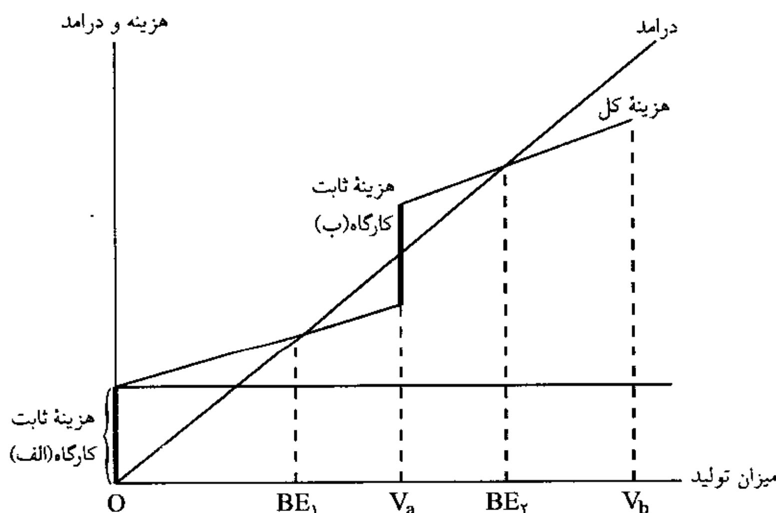
$$P = \frac{۵۰۰۰}{۱ - \frac{۱}{۱۰}} = ۱۰,۰۰۰ \text{ ریال}$$

مدل نقطهٔ سربه‌سر با درامدها و هزینه‌های متفاوت

هدف اصلی از تجزیه و تحلیل نقطهٔ سربه‌سر، مشخص‌ساختن این مسئله است که هزینه‌ها و درامدهای سازمان چگونه با تغییر میزان تولید تغییر می‌کنند. نتایج حاصل از این تجزیه و تحلیل می‌تواند مدیر را در تصمیم‌گیری نسبت به هدف‌های تولیدی در سازمان یاری دهد. در بخش گذشته، خطوط درامد و هزینه با شیب ثابت[1] در نظر گرفته شده بودند و

1. constant slope

نتیجه‌گیری‌ها بر این فرض استوار بودند که روند افزایش و کاهش ثابت است. اما گاهی اوقات درامد و هزینه در مورد کالایی دستخوش تغییر می‌شود و شیب آن تغییر می‌کند. در چنین حالتی نمودار نقطهٔ سربه‌سر نشان‌دهندهٔ این شیب متغیر است و تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری‌ها با توجه به این تغییرات انجام می‌پذیرند. به‌عنوان مثال، مؤسسه‌ای را در نظر بگیرید که دارای دو کارگاه (الف) و (ب) است که از سال آینده می‌توانند آغاز به کار کنند. کارگاه (الف) وقتی تولید را شروع کند، در نقطهٔ BE۱ (نمودار ۵ـ۷.) به سوددهی می‌رسد و این سوددهی تا تولید V_a افزایش می‌یابد و در آن‌جا به علت تکمیل‌بودن ظرفیت کارگاه (الف)، متوقف می‌شود. اگر سود بیش‌تری موردنظر باشد، باید تولید بیش‌تر شود و این امر مستلزم گشایش کارگاه (ب)، و مستلزم هزینه‌هایی ثابت است. در چنین حالتی کل عملیات (کارگاه الف و ب) سودبخش نخواهند بود، تا آن‌که به میزان BE۲ از تولید برسیم و پس از این، نقطهٔ تولید به سوددهی می‌رسد و این سوددهی تا نقطهٔ V_b ادامه دارد. در نقطهٔ مذکور به علت تکمیل‌شدن ظرفیت تولید سوددهی متوقف می‌شود، و در صورتی که بخواهیم سوددهی ادامه یابد می‌توانیم با دونوبته‌کردن کار، تولید را افزایش دهیم که این امر خود باعث تغییر شیب خط هزینه می‌شود و نقطهٔ سربه‌سر جدیدی را به وجود می‌آورد. مدیریت با استفاده از نمودار نقطهٔ سربه‌سر در چنین حالاتی می‌تواند نسبت به توسعهٔ تولید و استفاده از امکانات و تجهیزات جدید تصمیم بگیرد و سوددهی سازمان را در شرایط مختلف پیش‌بینی کند.



شکل ۵ـ۷. نمودار نقطهٔ سربه‌سر در حالتی که شیب هزینهٔ کل متغیر است

انتخاب معیار یا ملاک[1] در تصمیم‌گیری

فرآیند تصمیم‌گیری نهایتاً عبارت است از انتخاب یک شق از میان شقوق مختلف. حال باید ببینیم که معیار انتخاب چه باید باشد. براساس چه چیزی می‌گوییم این راه مطلوب است یا مطلوب نیست، و بر چه اساسی یک راه را بر دیگری ارجح می‌شمریم و آن را انتخاب می‌کنیم. پاسخ به این پرسش در اغلب موارد روشن نیست. راه (الف) ممکن است از یک نظر خوب تلقی شود ولی از یک دید دیگر، چندان خوب نباشد. بدین جهت ما باید معیار و ملاکی در دست داشته باشیم تا کار انتخاب را براساس آن انجام دهیم.

معیارهایی که مدیران برای اخذ تصمیم و انتخاب به کار می‌برند، عواملی هستند که در راه رسیدن به هدف سازمان دارای اهمیت‌اند. از طریق تجزیه و تحلیل‌های علمی و بررسی هدف‌ها و خط‌مشی‌های سازمان می‌توانیم این معیارها را بشناسیم و عملیات را به کمک آن‌ها مورد سنجش قرار دهیم. به‌عنوان مثال، هزینه یا سود می‌تواند معیاری برای سنجش راه‌های مختلف و انتخاب یک راه از بین راه‌های گوناگون باشد. یکی از اساسی‌ترین گام‌ها در تصمیم‌گیری، یافتن معیار و ارزیابی راه‌ها به‌وسیلهٔ آن است.

مثال: رئیس یک مؤسسهٔ بازرگانی، اعتباری برای بهبود ارائهٔ خدمات به مشتریان در اختیار دارد. هدف این است که اصلاحات با حداقل هزینهٔ ممکن انجام پذیرند. دو راهی که برای بهبود ارائهٔ خدمات و ایجاد تسهیلات وجود دارند، عبارت‌اند از:

الف) استخدام یک کارمند جدید برای ارائهٔ خدمت به مشتریان در ساعات پر ازدحام روز،

ب) اضافه‌کردن یک ساعت به ساعات کار، به‌طوری‌که ساعات کار از ۸ تا ۳ به ۸ تا ۴ افزایش یابند. این دو راه به کمک دو معیار *متوسط کاهش زمانِ انتظارِ* مشتریان و *هزینهٔ اضافی عملیات اصلاحی در سال*، این دو راه مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرند. نتیجهٔ سنجش بدین قرار است:

طرق ممکن	متوسط کاهش زمان انتظار	هزینهٔ اضافی عملیات در سال
الف	۲/۷۳	۱,۰۰۰,۰۰۰ ریال
ب	۰/۶۸ دقیقه	۱,۰۰۰,۰۰۰ ریال

---
1. criterion

از آن جایی که هر دو راه از جهت معیار هزینهٔ *اضافی عملیات* یکسان هستند، راه‌حل (الف)، که زمان انتظار مشتریان را بیش‌تر کاهش می‌دهد، انتخاب می‌شود. نکتهٔ مهم این است که این دو راه را می‌توانیم با معیارهایی دیگری نیز محک بزنیم. مثلاً این‌که هر یک از دو راه فوق تا چه حد باعث جلب مشتریان جدید خواهد شد، می‌تواند مدیر را در انتخاب و اخذ تصمیم یاری دهد. اما نباید فراموش کنیم که باید معیارهایی را برگزینیم که ارزیابی به‌وسیلهٔ آن‌ها ساده، عملی، نتیجه‌بخش و مقرون به صرفه باشد.

تلفیق معیارها[1]

در ارزیابی راه‌حل‌ها به‌وسیلهٔ معیار، همیشه کار به سادگی مثال گذشته نیست. گاهی اوقات نتایج حاصل از به‌کارگیری معیارهای مختلف به‌گونه‌ای است که امر انتخاب را مشکل می‌سازد. به‌عنوان مثال، فرض کنید در مثال گذشته نتایج زیر حاصل شده‌باشند:

طرق ممکن	متوسط کاهش زمان انتظار	هزینهٔ اضافی عملیات در سال
الف	۲/۷۳	۱,۰۰۰,۰۰۰ ریال
ب	۰/۶۸ دقیقه	۲۰۰,۰۰۰ ریال

راه‌حل (الف) از جهت یکی از معیارها، که *کاهش زمان انتظار مشتریان*، است بسیار مطلوب است، ولی از جهت هزینهٔ *اضافی عملیات* چندان مطلوبیتی در مقابل راه‌حل (ب) ندارد. از سوی دیگر، راه‌حل (ب) کاهش زمان کم‌تری را به‌وجود می‌آورد ولی از جهت هزینه قابل قبول‌تر است. در چنین حالتی مدیر کدام‌یک از راه‌حل‌ها را برگزیند، راه‌حل (الف) یا راه‌حل (ب)؟ تلفیق معیارها و ایجاد یک معیار واحد مطلوبیت[2]، در تصمیم‌گیری به مدیر کمک خواهد کرد. در این مثال از تقسیم هزینه بر زمان انتظار، معیاری واحد به‌دست می‌آید که هزینهٔ هر دقیقه *کاهش زمان انتظار* را نشان می‌دهد. بدین ترتیب با کمک این معیار، می‌توانیم راه‌های (الف) و (ب) را مقایسه و یکی از آن‌ها را انتخاب کنیم.

طرق ممکن	هزینهٔ هر دقیقه کاهش زمان انتظار
الف	$\frac{۱,۰۰۰,۰۰۰}{۲/۷۳} = ۳۶۶,۳۰۰$
ب	$\frac{۲۰۰,۰۰۰}{۰/۶۸} = ۲۹۴,۱۱۷$

1. combine the criteria
2. single measure of desirability

همان‌طور که دیده می‌شود، راه‌حل (ب) راه‌حلی مطلوب‌تر است زیرا به‌ازای هزینهٔ کم‌تر، زمان انتظار را کاهش می‌دهد.

طبقه‌بندی تصمیم‌ها

طبقه‌بندی تصمیم‌ها، کار مدیر و تحلیل‌گر را در انتخاب مدل‌ها و معیارهای تصمیم‌گیری و شیوه‌های اخذ تصمیم ساده می‌سازد. طرق مختلفی برای طبقه‌بندی تصمیم‌ها به کار می‌روند و مسائل موردنظر در تصمیم‌گیری از جنبه‌های مختلف طبقه‌بندی می‌شوند. در این‌جا به دو نوع طبقه‌بندی اشاره خواهد شد. یکی طبقه‌بندی تصمیم‌ها از نظر میزان اطمینان به نتایج حاصل از شقوق مختلف اخذ تصمیم، و دیگری طبقه‌بندی تصمیم‌ها از نظر مراحل آن‌ها.

طبقه‌بندی تصمیم‌ها از نظر میزان اطمینان به نتایج حاصل از شقوق مختلف اخذ تصمیم

در این طبقه‌بندی می‌توانیم تصمیم‌ها را در سه گروه قرار دهیم:

۱. تصمیم‌گیری تحت شرایط اطمینان کامل[1]

۲. تصمیم‌گیری در شرایط ریسک[2]

۳. تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان[3]

زمانی که تصمیم‌گیرنده با اطمینان کامل می‌داند که نتیجه یا نتایج حاصل از هر شق ممکن چیست و در چه شرایطی اتفاق خواهد افتاد، از نظر تصمیم‌گیری در شرایط اطمینان کامل قرار دارد. وقتی تصمیم‌گیرنده با اطمینان کامل نمی‌داند که نتایج حاصل از هر شق چیست ولی احتمال وقوع (شانس نسبی وقوع نتایج)[4] آن‌ها را می‌داند، او تحت شرایط ریسک و با مخاطره تصمیم می‌گیرد. و سرانجام هنگامی که تصمیم‌گیرنده احتمال وقوع نتایج حاصل از شقوق ممکن را نمی‌داند، او در شرایط عدم اطمینان تصمیم‌گیری می‌کند.

با ذکر مثال‌هایی، این سه نوع تصمیم‌گیری روشن‌تر بیان می‌شوند.

تصمیم‌گیری تحت شرایط اطمینان کامل

یک مؤسسهٔ توزیعی، که دارای فروشگاه‌های زنجیره‌ای است، در نظر دارد فروشگاه

1. certainty 2. risk 3. uncertainty
4. relativechances of occurrence

جدیدی را تأسیس کند. این فروشگاه می‌تواند در یکی از چهار محل شمارهٔ ۱، ۲، ۳، و ۴ ایجاد شود. مدیریت مؤسسه می‌خواهد محلی را انتخاب کند که در ده سال آینده سود را به حداکثر برساند. براساس تجزیه و تحلیل‌ها و بررسی‌های انجام‌شده، هزینه‌ها و درامدهای هر یک از محل‌های چهارگانه محاسبه و سوددهی آن‌ها در ده سال آینده به شرح جدول ۱ـ۷. تعیین شده‌است.

به طوری که جدول نشان می‌دهد، محل شمارهٔ (۲) بیش‌ترین سود را در ده سال آینده نصیب سازمان خواهد کرد، و از آن جایی که مدیریت نسبت به وقوع این نتایج اطمینان کامل دارد و معیار تصمیم‌گیری هم سوددهی حداکثر است، مدیر، محل شمارهٔ (۲) را انتخاب خواهد کرد. در چنین شرایطی تصمیم‌گیری با اطمینان کامل انجام گرفته است.

محل فروشگاه (طرق ممکن)	سود در ده سال آینده (به میلیون)
۱	۷۰
۲	۹۵
۳	٦۰
۴	۸۴

جدول ۱ـ۷. میزان سوددهی محل‌های چهارگانه برای ایجاد فروشگاه

تصمیم‌گیری در حالت ریسک

فرض کنید در مثال قبل، مدیریت متوجه این موضوع شود که سوددهی فروشگاه جدید در ده سال آینده با افزایش جمعیت در محل‌های موردنظر ارتباط دارد، و این عاملی است که تعیین آن از حیطهٔ قدرت سازمان خارج است. در چنین حالتی مدیر باید به احتمالات متوسل شود و احتمال این را که افزایش جمعیت در ده سال آینده چگونه است، تعیین کند. مثلاً می‌توانیم سه سطح از رشد جمعیت (رشد کم، رشد متوسط، و رشد زیاد) را در نظر بگیریم و سوددهی هر راه را در ارتباط با این سه سطح رشد برآورد، و احتمالات مربوط به هر سطح از رشد را پیش‌بینی کنیم. جدل ۲ـ۷ این اطلاعات را نشان می‌دهد.

در شرایط اطمینان کامل تصمیم‌گیری بسیار ساده بود، اما در این حالت تصمیم‌گیری مشکل‌تر است زیرا دقیقاً نمی‌توانیم اطمینان داشته باشیم که چه حالتی اتفاق خواهد افتاد. همان‌طور که در جدول ۲ـ۷. آمده است، در صورتی که رشد جمعیت کم باشد، محل

شمارهٔ (۴) با شش میلیون سود در ده سال آینده بهترین انتخاب خواهد بود. اگر رشد جمعیت متوسط باشد، محل شمارهٔ (۱) و اگر رشد جمعیت زیاد باشد، محل شمارهٔ (۲) مطلوب‌ترین محل برای ایجاد فروشگاه خواهد بود. اصطلاحاً این سه سطح رشد جمعیت را شرایط محیطی[1] تصمیم‌گیری می‌نامیم (به‌طورکلی شرایط محیطی عبارت‌اند از موقعیت‌هایی مختلف که نتایج حاصل از شقوق ممکن در تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهند و به کمک احتمالات می‌توانیم شانس وقوع آن‌ها را برآورد کنیم.)

محل فروشگاه	میزان سود* در رشد کم جمعیت	میزان سود در رشد متوسط جمعیت	میزان سود در رشد زیاد جمعیت
۱	۳	۸	۹
۲	۲	٦	۱۱
۳	۴	۵	٦
۴	٦	۷	۸
احتمال وقوع:	٪۲۰	٪۳۰	٪۵۰

* میزان سود به میلیون است.

جدول ۲ـ۷. ماتریس تصمیم‌گیری

برای اخذ تصمیم در چنین حالتی باید احتمال وقوع هر یک از سطوح رشد جمعیت را در میزان سوددهی هر محل تأثیر دهیم. نتیجهٔ به‌دست‌آمده، ارزش مورد انتظار[2] نام دارد و می‌تواند شاخصی برای اخذ تصمیم در دست مدیر باشد. به‌طور خلاصه روش اخذ تصمیم در شرایط ریسک شامل مراحل زیر است:

۱. یک راه از میان راه‌های ممکن انتخاب کنید؛

۲. تمامی نتایج حاصل از آن را مشخص کنید. این نتایج در شرایط محیطی مختلف تعیین می‌شوند؛

۳. هریک از نتایج را در احتمال وقوع موقعیت محیطی آن ضرب کنید؛

۴. نتایج حاصل از مرحلهٔ (۳) را جمع کنید تا ارزش مورد انتظار برای راه‌حل انتخابی در مرحلهٔ (۱) به‌دست آید؛

1. states of nature 2. expected value

۵. مراحل (۱) تا (۴) را برای بقیهٔ راه‌های ممکن تکرار کنید؛

۶. اکنون راه‌حلی که بالاترین ارزش مورد انتظار (برای سود) و یا پایین‌ترین ارزش مورد انتظار (برای هزینه) را داراست، به‌عنوان راه‌حل انتخابی برگزینید.

جدول ۳ـ۷. از طریق به‌کارگیری این روش تکمیل شده است.

ارزش مورد انتظار (سود)	حاصل ضرب نتایج حاصل از راه‌حل‌ها در احتمال وقوع شرایط محیطی آن‌ها			محل فروشگاه (طرق ممکن)
	(رشد بالای جمعیت)	(رشد متوسط جمعیت)	(رشد کم جمعیت)	
٠/٦+٢/۴+۴/۵=٧/۵	۹×٠/۵=۴/۵	٨×٠/٣=٢/۴	٣×٠/٢=٠/٦	١
٠/۴+١/٨+۵/۵=٧/٧	١١×٠/۵=۵/۵	٦×٠/٣=١/٨	٢×٠/٢=٠/۴	٢
٠/٨+١/۵+٣=۵/٣	٦×٠/۵=٣	۵×٠/٣=١/۵	۴×٠/٢=٠/٨	٣
١/٢+٢/١+۴=٧/٣	٨×٠/۵=۴	٧×٠/٣=٢/١	٦×٠/٢=١/٢	۴

(ارقام به میلیون ریال)

جدول ۳ـ۷. جدول ارزش‌های مورد انتظار

به‌طوری‌که جدول ارزش‌های موردانتظار نشان می‌دهد، ارزش موردانتظار برای راه‌حل شمارهٔ (۲)، بالاترین میزان سود را نشان می‌دهد و راه‌حل مذکور باید به‌عنوان شق مطلوب پذیرفته شود.

تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان

درصورتی‌که در مثال گذشته مدیریت مؤسسه نتواند احتمال وقوع جمعیت را در سطوح سه‌گانه پیش‌بینی کند، تصمیم‌گیری وی در شرایط عدم اطمینان انجام می‌پذیرد. در چنین حالتی تصمیم‌گیری از حالات پیشین مشکل‌تر و میزان مخاطرهٔ آن بیش‌تر است. چنان‌که دیدیم، تصمیم‌گیری در حالت اول با یقین کامل و به‌سادگی انجام پذیرفت. در حالت دوم، اخذ تصمیم با اتکا به احتمالات صورت گرفت و به‌علت احتمالی‌بودن نتایج، قطعیت حالت اول وجود نداشت و تصمیم‌گیری توأم با ریسک بود. اما در حالت سوم به علت نداشتن احتمال وقوع نتایج در شرایط مختلف، انتخاب به‌سهولت و دقت حالات گذشته نیست.

در شرایط عدم اطمینان، تصمیم‌گیرنده می‌تواند سه شیوه را به کار گیرد. اولین شیوه، انتخاب *حداکثر حداکثرها*[1]ست. در این شیوه بهترین نتیجه از بین بهترین نتایج شقوق ممکن

1. maximax

در شرایط محیطی موردنظر انتخاب می‌شود. این شیوهٔ خوش‌بینانه‌ای است که در آن تصمیم‌گیرنده فرض می‌کند برای هر شق ممکن بهترین نتیجه رخ می‌دهد و او بهترین آن‌ها را به عنوان تصمیم برمی‌گزینند. در جدول ۲-۷. *ماتریس تصمیم‌گیری*، بهترین نتیجه برای راه‌حل اول نُه میلیون ریال، برای راه‌حل دوم یازده میلیون ریال، برای راه‌حل سوم شش میلیون ریال، و برای راه‌حل چهارم هشت میلیون ریال است. از میان این بهترین‌ها تصمیم‌گیرنده راه‌حل دوم را، که بالاترین سود و بهترین از میان بهترین‌ها یا حداکثر حداکثرهاست، انتخاب می‌کند.

دومین شیوهٔ انتخاب، *حداکثرِ حداقل‌هاست*[1]. در این شیوه با بدبینی این‌طور فرض می‌شود که برای راه‌حل‌های ممکن بدترین نتیجه در شرایط محیطی موردنظر حاصل خواهد شد و بنابراین باید به‌عنوان تصمیم اصلح، بهترین از میان این بدترین‌ها انتخاب شود. در ماتریس تصمیم‌گیری ۲-۷ کم‌ترین نتیجه برای راه‌حل اول سه میلیون ریال، برای راه‌حل دوم دو میلیون ریال، برای راه‌حل سوم چهار میلیون ریال، و برای راه‌حل چهارم شش میلیون ریال است. از میان این کم‌ترین سودها، بهترین انتخاب، راه‌حل چهارم با شش میلیون ریال سود است که بهترین نتیجه در میان این بدترین نتیجه‌هاست.

در شیوهٔ سوم با توجه به این‌که در تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان هیچ گونه احتمالی برای شرایط محیطی در دست نیست، و به علت فقد دلیل کافی[2]، احتمال برای شرایط مختلف یکسان فرض و براساس ارزش موردانتظار تصمیم‌گیری می‌شود. با مراجعه به جدول ۲-۷.، در صورتی که احتمال وقوع رشد جمعیت در هر سه حال یکی فرض شود، پس از محاسبهٔ ارزش‌های موردانتظارِ طرق ممکن مشاهده می‌شود که بالاترین ارزش موردانتظار، متعلق به راه‌حل چهارم بوده و بهترین انتخاب راه‌حل مذکور است.

طبقه‌بندی تصمیم‌ها براساس مراحل

همچنان‌که قبلاً اشاره شد طریق دیگری که برای طبقه‌بندی تصمیم‌ها به کار می‌رود، طبقه‌بندی براساس مراحلی است که در تصمیم‌گیری ملاک عمل‌اند. در این طبقه‌بندی، در یک‌سو تصمیم‌های تک‌مرحله‌ای[3] یا ایستا[4] قرار دارند و در سوی دیگر تصمیم‌های چندمرحله‌ای[5] یا دنباله‌دار[6]. البته در عالم واقع تصمیم‌ها دقیقاً در این دو حد قرار نمی‌گیرند،

1. maximin
2. insufficient reason
3. single-stage
4. static
5. multistage
6. sequential

ولی از جهت تشریح مطلب تصمیم‌ها را در این دو حد بیان داشته‌ایم.

تصمیم‌های تک‌مرحله‌ای یا ایستا، تصمیم‌های یکباره[1] هستند که در آن‌ها فقط به نتایج یک مرحله توجه می‌شود. در تصمیم‌های تک‌مرحله‌ای، تصمیم‌گیرنده مراحل بعدی و نتایج حاصل از آن‌ها را در نظر ندارد و قصدش اخذ تصمیم در مورد یک مسئله است که آن را ثابت فرض کرده است.

در تصمیم‌های چندمرحله‌ای و دنباله‌دار، نظر تصمیم‌گیرنده معطوف به مراحل بعدی و نتایج ناشی از تصمیم اخذشده است. در این گونه تصمیم‌ها هدف آن نیست که فقط در یک مرحله نتیجهٔ خوبی حاصل شود، بلکه نظر آن است که یک سلسله انتخاب‌ها به طوری انجام گیرند که نتیجهٔ کلی خوبی از مجموع آن‌ها به‌دست آید. تصمیم‌های چندمرحله‌ای در واقع مجموعه‌ای از تصمیم‌ها هستند که ارتباط آن‌ها با هم در نظر گرفته شده و اثرات هر تصمیم بر تصمیم بعدی مورد توجه است.

نمونه‌ای از این نوع تصمیم‌گیری را در برنامه‌های کلی[2] می‌توانیم ببینیم. در مثال ایجاد یک فروشگاه جدید که از ماتریس تصمیم‌گیری استفاده شد، تصمیم‌گیری تقریباً تک‌مرحله‌ای به‌شمار می‌رفت. درخت اخذ تصمیم، که روشی برای تصمیم‌گیری‌های چندمرحله‌ای است، در بخش بعد تشریح خواهد شد.

درخت *اخذ* تصمیم

یکی از شیوه‌هایی که برای تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری چندمرحله‌ای به کار می‌رود درخت اخذ تصمیم است. در این روش، مسئلهٔ موردنظر به‌طور منظم و طی مراحل متوالی تجزیه‌وتحلیل می‌شود و یک سلسله تصمیم‌هایی در ارتباط با هم و به‌صورت یک مجموعه بیان می‌شوند. برای استفاده از این شیوه، تصمیم‌گیرنده باید شقوق ممکن را مشخص سازد، وقایع و نتایج احتمالی از انتخاب هر یک از شقوق را تعیین، و احتمال وقوع هر یک از نتایج را برآورد کند. طی‌کردن این مراحل در شیوهٔ درختِ اخذ تصمیم، کار تصمیم‌گیری را ساده و روشن می‌سازد و حتی اگر این شیوه به‌طور کامل مورد استفاده قرار نگیرد؛ انجام همین مراحل هم کمکی بزرگ به تصمیم‌گیری است. پس از براورد احتمالات می‌توانیم ارزش مورد انتظار را محاسبه کنیم و مطلوب‌ترین طریق را تشخیص دهیم.

از این شیوهٔ تصمیم‌گیری می‌توانیم برای اغلب تصمیم‌ها استفاده کنیم، ولی در

---

1. one-time only
2. aggregate planning

تصمیم‌های چندمرحله‌ای، که کار تصمیم‌گیری در گروی اخذ مجموعه‌ای از تصمیم‌های متوالی است، شیوهٔ مذکور، روشی بسیار مفید و مؤثر است. مراحل اصلی در شیوهٔ درخت اخذ تصمیم به قرار زیرند:

ترسیم درخت اخذ تصمیم، شامل:

الف) مشخص‌کردن تمامی تصمیم‌ها و طرق ممکن،

ب) مشخص‌کردن وقایع نتایج احتمالی هر تصمیم،

ج) ترسیم شمایی درخت‌مانند که نشان‌دهندهٔ توالی تصمیم‌ها و نتایج حاصل از آن‌ها باشد.

براورد[1]، شامل:

الف) براورد احتمال وقوع نتایج هر یک از انتخاب‌ها،

ب) براورد پیامدهای مالی هر یک از نتایج (به‌عنوان یک معیار).

ارزیابی و انتخاب[2]، شامل:

الف) احتساب ارزش موردانتظار نتایج ممکن‌الوقوع،

ب) انتخاب نتیجه‌ای که ارزش موردانتظار قابل قبول‌تری دارد.

استفاده از شیوهٔ درخت اخذ تصمیم در تصمیم‌گیری

شرکت اتوبوس‌رانی شهری سالانه ۴,۰۰۰,۰۰۰ ریال ضرر می‌دهد. مسئولان شهر تصمیم دارند با افزایش بهای بلیت، جلوی این ضرر را بگیرند. رئیس شرکت معتقد است افزایش بهای بلیت باعث کاهش مسافران خواهد شد مگر آن‌که همزمان با آن خدمات شرکت نیز توسعه یابد و اصلاحاتی صورت گیرد. از نظر او اگر افزایش بهای بلیت همزمان با توسعهٔ خدمات انجام شود تا حدودی از ایجاد نظر مخالف و منفی مردم شهر نسبت به شرکت جلوگیری خواهد شد. او تشخیص می‌دهد که افزایش بهای بلیت همزمان با توسعهٔ خدمات یکی از سه نتیجهٔ زیر را دربرخواهد داشت:

ـ عمل مذکور باعث افزایش مسافران و استفادهٔ بیش‌تر از اتوبوس خواهد شد.

ـ عمل مذکور باعث ثابت‌ماندن تعداد مسافران اتوبوس خواهد شد.

ـ عمل مذکور موجب کاهش مسافران و استفادهٔ کم‌تر از اتوبوس خواهد شد.

یکی از مسئولان شهر راهی دیگر را پیشنهاد می‌کند. او معتقد است که هم‌اکنون بهای

---

1. estimation
2. evaluation and selection

بلیت افزایش یابد، ولی توسعهٔ خدمات اتوبوس‌رانی به دو سال بعد موکول شود. رئیس شرکت اتوبوس‌رانی معتقد است اگر این نظر عملی شود، تا دو سال آینده مسلماً تعداد مسافران افزایش نخواهد یافت، بلکه ممکن است کاهش یابد و یا اگر خیلی خوش‌بین باشیم، حداکثر در همان حد باقی بماند. پس از دو سال نیز با توسعهٔ خدمات اتوبوس‌رانی ممکن است تعداد مسافران افزایش یا کاهش یابد و یا ثابت باقی بماند.

رئیس شرکت اتوبوس‌رانی برای اخذ تصمیم و تجزیه و تحلیل این مشکل، شیوهٔ درخت اخذ تصمیم را به کار گرفته و آن را برای یک دورهٔ زمانی هشت‌ساله، که از نظر او مدت زمانی مناسب است، تنظیم کرده است.

ترسیم شمای درخت اخذ تصمیم

در مرحلهٔ اول تجزیه و تحلیل، درخت اخذ تصمیم براساس پیش‌بینی‌ها و شقوق ممکن در شکل ۶-۷. ترسیم شده‌است. شکل مذکور، تصمیم‌های موردنظر و نتایج حاصل از آن‌ها را نشان می‌دهد. در سمت چپ شکل، تصمیم‌گیری مقطع اول، که حاوی دو شق است، نشان داده شده است. شقوق مذکور عبارت‌اند از:

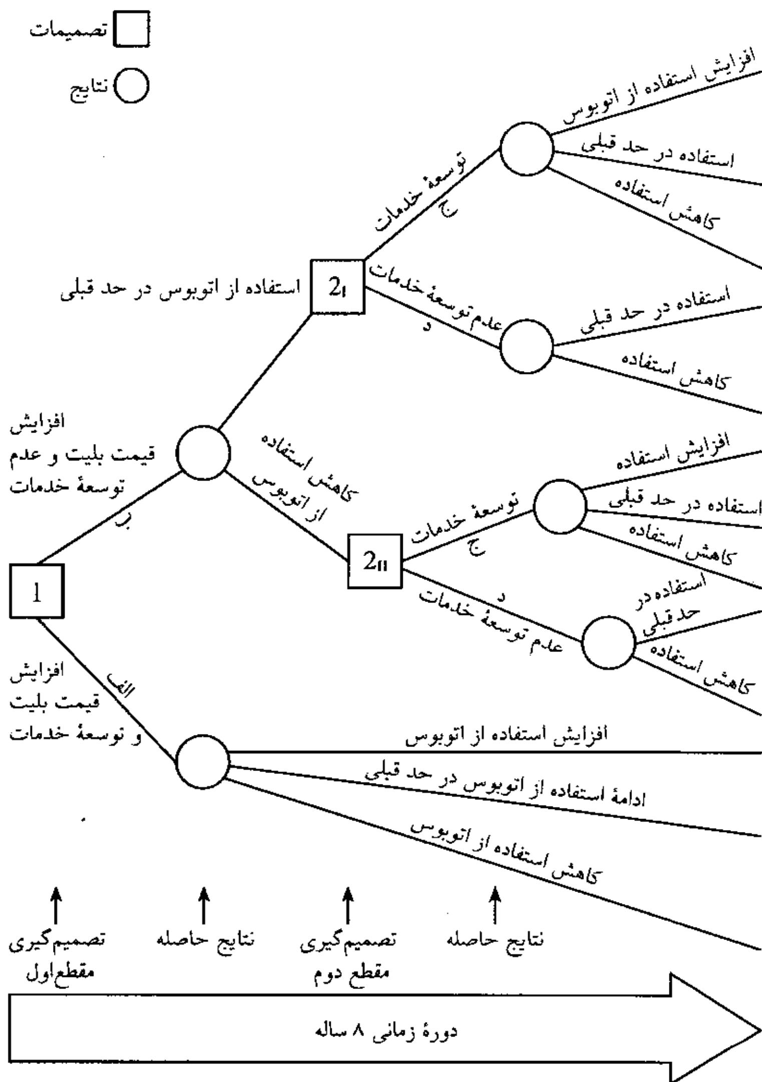
الف) افزایش بهای بلیت به همراه توسعهٔ خدمات اتوبوس‌رانی در حال حاضر،

ب) افزایش بهای بلیت بدون توسعهٔ خدمات اتوبوس‌رانی در حال حاضر.

اگر شق اول؛ یعنی (الف) انتخاب شود، نتایج حاصل از آن در هشت سال آینده یکی از سه مورد افزایش، کاهش، یا ثبات میزان استفاده از اتوبوس خواهند بود. اگر شق (ب)؛ یعنی عدم توسعه و افزایش بهای بلیت در نظر گرفته شود، دو سال آینده نتایج حاصل، استفاده از اتوبوس در حد قبلی یا کاهش استفاده از آن خواهد بود. پس از دو سال، تصمیم دوم (تصمیم‌گیری مقطع دوم) باید انجام شود. شقوق این تصمیم، توسعهٔ خدمات اتوبوس‌رانی (ج) یا عدم توسعهٔ خدمات اتوبوس‌رانی (د) خواهد بود. اگر خدمات توسعه نیابند، در طول شش سال پس از آن استفاده از اتوبوس ثابت می‌ماند یا کاهش می‌یابد و اگر خدمات توسعه یابند، ممکن است علاوه بر نتایج حاصل از شق (د)، استفاده از اتوبوس افزایش نیز پیدا کند.

براورد و محاسبهٔ احتمالات

مرحلهٔ بعدی در تجزیه و تحلیل درخت اخذ تصمیم، شامل براورد و محاسبهٔ احتمال نتایج حاصل از شقوق مختلف تصمیم‌هاست. براورد و محاسبهٔ احتمالات در این شیوهٔ



شکل ۶ـ۷. درخت اخذ تصمیم

تصمیم‌گیری گامی ضروری است و امر انتخاب و اخذ تصمیم بدون آن میسر نیست. با توجه به این نکته که مجموع احتمالات نتایج حاصل از هر شق، برابر یک است، احتمالات نتایج شقوق مختلف در این مثال، به شرح مندرج در شکل ۷ـ۷. محاسبه شده‌اند. همان‌طور که دیده می‌شود، احتمال وقوع نتایج حاصل از شق (الف) به ترتیب ۰/۲،

۰/۵، ۰/۰، و ۰/۳ است، و به همین ترتیب احتمالات نتایج حاصل از شقوق دیگر نیز محاسبه و در شکل درج شده‌اند. در شکل مذکور هزینه‌های حاصل از تصمیم‌های مختلف نیز نشان داده شده است. مثلاً هزینهٔ توسعهٔ خدمات در شق اول ۳۰۰ هزار ریال است و درصورتی‌که توسعه بعد از دو سال صورت پذیرد، در شق (ج) هزینه ۴۵۰ هزار ریال خواهد بود. در حالی‌که (ب)، یعنی عدم توسعهٔ خدمات، هیچ‌گونه هزینه‌ای دربرندارد ولی نتایج حاصل از این شق؛ یعنی کاهش استفاده از اتوبوس، منجر به ۸۰۰ هزار ریال کسر بودجه و در نتیجه هزینه برای شرکت در عرض دو سال خواهد شد، و در صورتی که استفاده از اتوبوس در حد قبلی ثابت بماند، هزینهٔ آن برای شرکت ۵۰۰ هزار ریال براورد شده است. به‌همین‌ترتیب در شکل ۷ـ۷. کلیهٔ هزینه‌های حاصل از نتایج ناشی از شقوق (الف)، (ب)، (ج)، و (د) برای دوره‌های هشت‌ساله، دوساله، و شش‌ساله نشان داده شده‌اند.

ارزیابی و انتخاب

آخرین مرحله در تجزیه و تحلیل درخت اخذ تصمیم، محاسبهٔ ارزش مورد انتظار کلیهٔ شقوق ممکن است. تصمیم‌گیرنده می‌تواند هزینهٔ مورد انتظار[1] هر تصمیم و نتایج ناشی از آن را محاسبه کند و براساس محاسبات مذکور کم‌ترین هزینه را، که بهترین نتیجهٔ مورد انتظار در این حالت است، برای دورهٔ هشت‌ساله به‌دست آورد و تصمیم نهایی را اتخاذ کند.

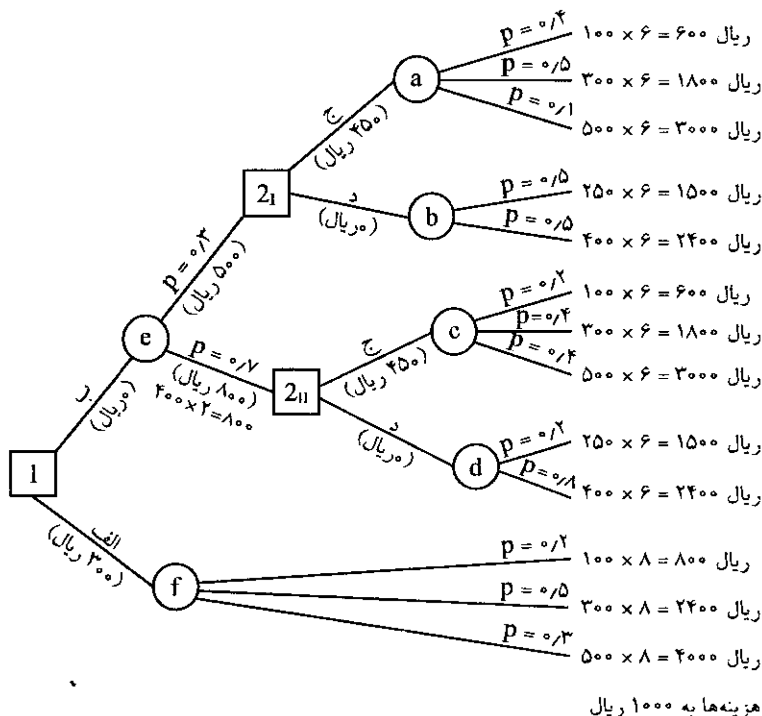
در این مثال، باید هزینهٔ موردانتظار تصمیم‌ها و نتایج ناشی از آن‌ها در درخت اخذ تصمیم محاسبه شود. محاسبه را از سمت راست درخت اخذ تصمیم شروع می‌کنیم. به شکل ۷ـ۷. نگاه کنید؛ فرض کنید شرکت اتوبوس‌رانی تصمیم $_1$۲ج را گرفته است؛ یعنی بهای بلیت را افزایش داده، اما خدمات را در ابتدا توسعه نداده است. ازاین‌رو استفاده از اتوبوس در دو سال اول ثابت مانده و خدمات پس از دو سال توسعه یافته‌اند. حال باید دید استفاده از اتوبوس از سال سوم تا هشتم، با توجه به احتمالات و هزینه‌های پیش‌بینی‌شده، چه وضعیتی به خود خواهد گرفت. ما با اطمینان کامل نمی‌توانیم وضعیت را پیش‌بینی کنیم، اما با اطلاعات و احتمالات موجود می‌توانیم هزینهٔ موردانتظار نتایج حاصل از شق (ج) را که از نقطهٔ a به سه صورت پیش‌بینی شده است، حساب کنیم.

1. expected cost

EC_a هزینهٔ مورد انتظار نقطهٔ a $= (۰/۴)(۶۰۰) + (۰/۵)(۱۸۰۰) + (۰/۱)(۳۰۰۰)$

$= ۲۴۰ + ۹۰۰ + ۳۰۰$

$=$ ۱۴۴۰ ریال



شکل ۷ـ۷. درخت اخذ تصمیم با احتمالات و هزینه‌های مربوط به شقوق درخت

بنابراین هزینهٔ موردانتظار ممکن‌الوقوع تصمیم (ج) در نقطهٔ a با توجه به احتمالات و هزینه‌های پیش‌بینی‌شده، ۱۴۴۰ هزار ریال است. به همین طریق هزینه‌های مورد انتظار نقاط b، c، و d را حساب می‌کنیم.

$EC_b = (۰/۵)(۱۵۰۰) + (۰/۵)(۲۴۰۰) =$ ۱۹۵۰ ریال

$EC_c = (۰/۲)(۶۰۰) + (۰/۴)(۱۸۰۰) + (۰/۴)(۳۰۰۰) =$ ۲۰۴۰ ریال

$EC_d = (۰/۲)(۱۵۰۰) + (۰/۸)(۲۴۰۰) =$ ۲۲۲۰ ریال

حال که هزینه‌های مورد انتظار نقاط a، b، c، و d به‌دست آمدند، می‌توانیم به کمک آن‌ها هزینه‌های موردانتظار تصمیم‌های ۲_{I} و ۲_{II} را حساب کنیم. در شکل ۸ـ۷.، هزینه‌های مورد انتظار درج شده‌اند. با توجه به شکل مذکور، بررسی خود را به‌سمت چپ شمای درخت اخذ تصمیم ادامه می‌دهیم. شق (ج) در شاخه‌ای که به نقطهٔ a ختم شده است، قرار دارد. هزینهٔ این شق ۴۵۰ هزار ریال است که با هزینهٔ موردانتظار نقطهٔ a؛ یعنی ۱۴۴۰ هزار ریال جمع می‌شود و هزینهٔ مورد انتظار این شق را به‌دست می‌دهد.

۱۴۴۰ + ۴۵۰ = ۱۸۹۰

در شاخه‌ای که به نقطهٔ b ختم شده‌است، شق (د) هزینه‌ای ندارد و هزینهٔ موردانتظار آن، همان هزینهٔ نقطهٔ b خواهد بود.

۱۹۵۰ + ۰ = ۱۹۵۰

اکنون با مقایسهٔ هزینه‌های موردانتظار دو شق (ج) و (د)، در تصمیم ۲_{I} می‌توانیم به‌سادگی شق (ج)، را که مستلزم هزینه‌ای کم‌تر است، انتخاب و شق (د) را با علامت (///) از انتخاب‌ها حذف کنیم. با انتخاب شق (ج) هزینهٔ مورد انتظار آن را در بخش زیر تصمیم می‌نویسیم و ۱۸۹۰ را هزینهٔ موردانتظار تصمیم ۲_{I} به‌شمار می‌آوریم. تا این‌جا نتیجهٔ حاصل‌شده حکایت از این دارد که در مرحلهٔ تصمیم ۲_{I} شق (ج) بهترین انتخاب است.

به همین ترتیب برای تصمیم ۲_{II}، که شامل دو شق (ج) و (د) است، هزینه‌های موردانتظار را محاسبه می‌کنیم. هزینهٔ موردانتظار شق (د) ۲۲۲۰ هزار ریال و هزینهٔ موردانتظار شق (ج) ۲۴۹۰ هزار ریال است. از این‌رو باید شق (د) را، که هزینهٔ موردانتظار کم‌تری دارد، بپذیریم و شق (ج) را حذف کنیم. با انتخاب شق (د)، هزینهٔ مورد انتظار آن؛ یعنی ۲۲۲۰ را در بخش زیر تصمیم ۲_{II} می‌نویسیم و آن را هزینهٔ مورد انتظار تصمیم ۲_{II} به‌حساب می‌آوریم.

اکنون در محاسبات خود به سمت چپِ شمای درخت اخذ تصمیم به نقطهٔ e می‌رسیم که در آن‌جا دو نتیجه امکان حصول دارند؛ یکی استفاده از اتوبوس در همان حد قبلی با احتمال ۰/۳ و هزینهٔ ۵۰۰ هزار ریال، و دیگری کاهش استفاده از اتوبوس با احتمال ۰/۷ و هزینه ۸۰۰ هزار ریال. با توجه به محاسبات قبلی، نتیجهٔ اول؛ یعنی ثابت‌ماندن میزان استفاده از اتوبوس، باید با تصمیم توسعهٔ خدمات (شق ج) با هزینهٔ موردانتظار ۱۸۹۰ کامل و نتیجهٔ دوم نیز با تصمیم عدم توسعهٔ خدمات (شق د) با هزینهٔ مورد انتظار ۲۲۲۰ کامل شود.

برای احتساب هزینهٔ مورد انتظار نقطهٔ e به ترتیب زیر عمل می‌کنیم:

$$EC_e = (۰/۳)(۵۰۰ + ۱۸۹۰) + (۰/۷)(۸۰۰ + ۲۲۲۰)$$
$$= ۷۱۷ + ۲۱۱۴ = ۲۸۱۳$$

هزینهٔ موردانتظار نقطهٔ f نیز به همین ترتیب به‌دست می‌آید:

$$EC_f = (۰/۲)(۸۰۰) + (۰/۵)(۲۴۰۰) + (۰/۳)(۴۰۰۰)$$
$$= ۱۶۰ + ۱۲۰۰ + ۱۲۰۰ = ۲۵۶۰$$

اکنون با استفاده از هزینه‌های مورد انتظار نقاط e و f، هزینه‌های مورد انتظار شقوق (الف) و (ب) را محاسبه می‌کنیم. هزینهٔ شق (الف) در تصمیم I، ۳۰۰ هزار ریال است که به‌اضافهٔ ۲۵۶۰ هزار ریال، هزینهٔ مورد انتظار شق (الف) را به‌دست می‌دهد.

$$۲۵۶۰ + ۳۰۰ = ۲۸۶۰$$

هزینهٔ موردانتظار شق (ب) نیز به همین ترتیب عبارت است از:

$$۲۸۳۱ + ۰ = ۲۸۳۱$$

در این مرحله به‌سادگی می‌توانیم تشخیص دهیم که شق (الف) با هزینهٔ مورد انتظار بالاتری که دارد، باید از انتخاب‌های ما حذف شود و شق (ب) را به‌عنوان تصمیم بپذیریم. این شق عبارت است از افزایش بهای بلیت و عدم توسعهٔ خدمات. با استفاده از محاسبات خود همچنین نتیجه گرفتیم که با انتخاب این شق اگر میزان استفاده از اتوبوس در دو سال بعد ثابت ماند، باید خدمات را توسعه دهیم و اگر میزان استفاده از اتوبوس کاهش پیدا کرد، خدمات را برای سال‌های بعد (سوم تا هشتم) توسعه ندهیم.

همچنان‌که در ابتدا اشاره شد، شیوهٔ درخت اخذ تصمیم، شقوق مختلف تصمیم‌ها و نتایج حاصل از آن‌ها را در مقاطع مختلف به صورت یک مجموعه، قابل بررسی می‌سازد و سلسله انتخاب‌های مطلوب را برای رسیدن به هدف، برای تصمیم‌گیرنده مشخص می‌کند.[1]

نقدی بر شیوه‌های جامع ـ عقلایی[2] تصمیم‌گیری

در بخش‌های گذشته، شیوه‌ها و روش‌هایی از تصمیم‌گیری مورد بحث واقع شدند که اصطلاحاً شیوه‌های جامع ـ عقلایی نامیده می‌شود. در این شیوه‌ها، هدف یافتن بهترین راه از میان طرق ممکن است. براساس این شیوه‌ها، تصمیم‌گیرنده قادر است کلیهٔ طرق ممکن را

1. E. E. Adam, Jr & R. J. Ebert, *Operations Management*, N.Y.: Prentice Hall, 1986.
2. rational-comprehensive methods

ECe = ۲۸۳۱

EC = ۲۸۳۱

۲۸۳۱ + ۰ = ۲۸۳۱

p = ۰/۳

۵۰۰ ریال

p = ۰/۷

۸۰۰ ریال

ج

ECa = ۱۴۴۰

۱۴۴۰ + ۴۵۰ = ۱۸۹۰

د

EC2 = ۱۸۹۰

۱۹۵۰ + ۰ = ۱۹۵۰

ECb = ۱۹۵۰

ج

ECc = ۲۰۴۰

۲۰۴۰ + ۴۵۰ = ۲۴۹۰

EC2 = ۲۲۲۰

د

ECd = ۲۲۲۰

EC = ۲۵۶۰ + ۳۰۰
= ۲۸۶۰

۸۰۰ ریال

۲۴۰۰ ریال

ECf = ۲۵۶۰

۴۰۰۰ ریال

ارقام هزینه‌ها به ۱۰۰۰ ریال

شکل ۸ـ۷. شمای درخت اخذ تصمیم و هزینه‌های مورد انتظار

احصا کند و بهترین راه را از میان آن‌ها برگزینند. شیوه‌های جامع ـ عقلایی تصمیم‌گیری، بر این مفروضات استوارند که هدف‌ها و مشکلات همواره به‌طور روشن و واضح قابل بیان‌اند، ذهن انسان می‌تواند به‌طور منطقی و عقلایی بر تمامی راه‌حل‌ها احاطه یابد و بهترین را انتخاب کند، اطلاعات موردنیاز، قابل جمع‌آوری و در دسترس تصمیم‌گیرنده‌اند، و درنهایت عوامل مؤثر بر تصمیم‌ها و نتایج آن‌ها را می‌توانیم به نحوی قابل سنجش سازیم و در اغلب اوقات به صور کمّی نشان دهیم.

اما پاره‌ای از صاحب‌نظران مدیریت بر شیوه‌های مذکور خرده گرفته، و تصمیم‌گیری را بدین صورت غیرعملی و امری ایده‌آلی و دور از دسترس قلمداد کرده‌اند. به‌زعم آنان، مفروضات شیوه‌های جامع ـ عقلایی تصمیم‌گیری، در اغلب موارد در دنیای واقع موجود نیستند و هرگاه مسائل گسترده و پیچیده شوند، به کمک این شیوه‌ها امکان تصمیم‌گیری دربارهٔ آن‌ها وجود ندارد. وقتی شقوق ممکن و نتایج حاصل از آن‌ها بی‌شمار شوند و کیفیات و ارزش‌ها قابل کمّی شدن نباشند، دیگر این شیوه‌ها چندان اثربخش نخواهند بود.

شیوه‌های جامع ـ عقلایی تصمیم‌گیری، محدودیت توانایی ذهنی انسان، محدودیت اطلاعات، و محدودیت‌های زمانی و مالی که مدیران و تصمیم‌گیرندگان در دنیای واقع با آن‌ها دست به گریبان‌اند، نادیده انگاشته و خود را در دنیایی دور از واقعیات محبوس ساخته‌اند. مدیران و تصمیم‌گیرندگان توانایی جامع و کامل و یافتن بهترین‌ها را ندارند. به عبارت دیگر تعقل آنان محدود[1] است. آن‌ها اغلب اوقات ترجیح می‌دهند به‌جای بهترین‌های ایده‌آلی به راه‌حل‌های رضایت‌بخش عملی بپردازند. آنان کم‌تر به دنبال نظریه برای اخذ تصمیم هستند، زیرا به‌تجربه دریافته‌اند که اغلب اوقات برای مسئلهٔ آنان نظریه وجود ندارد و محدودیت‌های زمانی و مالی هم به آنان اجازهٔ بلندپروازی‌های علمی محض را نمی‌دهد. آنان با مسائل برخوردی واقعی دارند و لزوماً تمامی جنبه‌ها و عوامل مؤثر بر آن‌ها را مورد ملاحظه قرار نمی‌دهند؛ نه به دلیل آن‌که نمی‌خواهند، بلکه به این دلیل که گردآوری این اطلاعات فراتر از توان آن‌هاست، یا کوشش در این راه چندان ثمربخش نیست. آنان به مدد تجربه‌ها، قضاوت‌های ذهنی، مقایسه‌های محدود[2] و تغییرات تدریجی و جزئی[3] در تصمیم‌های قبلی و با اطلاعاتی که در دسترس دارند تصمیم می‌گیرند و تصمیم‌هایشان، اگرچه ممکن است بهترین نباشد، ولی در دایرهٔ امکانات آن‌ها قابل قبول و

---

1. bounded rationality 2. limited compaison 3. incremental

رضایت‌بخش به شمار می‌آید.[1] بدین ترتیب نباید شیوه‌های تصمیم‌گیری را صرفاً به شیوه‌های جامع ـ عقلایی و کمّی محدود کنیم، بلکه در عمل بسیاری از روش‌ها، که آن‌گونه منظم و روشمند طراحی نشده‌اند، برای مدیر به صورت شیوه‌ای مطلوب درمی‌آیند و امکان اخذ تصمیم در شرایط موجود را برای او فراهم می‌کنند. مدیران اغلب اوقات نمی‌توانند برای حل مشکل خود و یافتن پاسخ، به دنبال نظریه‌های مفصل و پیچیدهٔ تصمیم‌گیری بروند، درحالی‌که با مقایسه و تغییراتی جزئی، ساده‌تر تصمیم می‌گیرند و به مقصود می‌رسند.

آنچه در این بخش به‌عنوان محدودیت‌های شیوهٔ جامع ـ عقلایی تصمیم‌گیری بیان شد، نظراتی هستند که در این زمینه ابراز شده‌اند، اما باید به‌خاطر داشته باشیم که ذکر این نکات برای روشن‌شدن بحث تصمیم‌گیری است، نه به‌عنوان ردّ شیوه‌های جامع ـ عقلایی و روش‌های کمّی تصمیم‌گیری. همچنین منظور این نیست که تصمیم‌گیری نباید تابع قاعده و یک شیوهٔ منطقی و منظم باشد، بلکه هدف از ذکر نارسایی‌ها، مطرح‌ساختن شیوه‌هایی دیگر است که با واقعیات محیط و شرایط واقعی سازمان‌ها و مدیران بیش‌تر مطابقت دارند و بهتر می‌توانند پاسخگوی نیاز مدیران باشند.

نتیجهٔ دیگری که از ذکر نارسایی‌های جامع ـ عقلایی تصمیم‌گیری حاصل می‌شود این است که شیوه‌های مذکور اگر خود را با واقعیات تطبیق دهند، از تفصیلات و پیچیدگی‌های علمی محض پرهیز کنند، و ایده‌آل‌گرایی را به کنار نهند، ممکن است به صورت ابزار مؤثرتر و کاراتر در دست مدیران درآیند.

1. J. M. Shafritz & A. C. Hyde, *Classics of Public Administration*, Ill.: Moore Publishing Co. 1978.

۸

خلاقیت و نوآوری

همهٔ سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شوند و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهند. در عصر ما برای بقاء و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشیم تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود. برای آن‌که بتوانیم در دنیای متلاطم و متغیر امروز به حیات ادامه دهیم باید به نوآوری و خلاقیت روی آوریم و ضمن شناختن تغییرات و تحولات محیط برای رویارویی با آن‌ها پاسخ‌های بدیع و تازه تدارک ببینیم و همراه تأثیرپذیری از این تحولات بر آن‌ها اثر بگذاریم نهاد و بدان‌ها شکل دلخواه دهیم.

خلاقیت و نوآوری

خلاقیت و نوآوری آن‌چنان به هم عجین شده‌اند که شاید به دست‌دادن تعریفی مستقل از هر کدام دشوار باشد، اما برای روشن‌شدن ذهن می‌توانیم آن‌ها را به‌گونه‌ای مجزا از هم تعریف کنیم. خلاقیت، پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نوست، درحالی‌که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. به عبارت دیگر، خلاقیت به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو اشاره دارد و نوآوری به‌معنای کاربردی‌ساختن آن افکار نو و تازه است.[1]

نویسنده‌ای دیگر، خلاقیت را ایجاد آنچه قبلاً وجود نداشته‌است می‌داند و برای آن ماهیتی جدید خواه در ذهن، خواه در عین قائل است و یکی دیگر از نویسندگان خلاقیت را

1.. H. Koontz & H. Weihrich, *Essentials of Management*, 5th ed. N.Y.: McGrow Hill Co., 1990, p. 308.

درخشش یک اندیشه و به‌وجود آمدن نظر و ایده‌ای نو می‌داند. به‌رغم او خلاقیت کشف چیزی است موجود، که به علت کورذهنی ناشی از عادت دیده نمی‌شده است. خلاقیت، نگاهی کنجکاو و کاوشگر به پدیده‌ای قدیمی است که آن را می‌یابد و آشکار می‌کند.[۱]

همان‌گونه که از تعاریف نتیجه می‌شود، خلاقیت لازمهٔ نوآوری است و تحقق نوجویی وابسته به خلاقیت است. اگرچه در عمل نمی‌توانیم این دو را از هم متمایز سازیم، ولی می‌توانیم تصور کنیم که خلاقیت بستر رشد و پیدایی نوآوری‌هاست. از خلاقیت تا نوآوری غالباً راهی طولانی در پیش است و تا اندیشه‌ای نو به صورت محصول یا خدمتی جدید درآید، زمانی طولانی می‌گذرد و تلاش‌ها و کوشش‌های بسیار به عمل می‌آید. گاهی ایده و اندیشه‌ای نو از ذهن فرد می‌تراود و در سال‌های بعد آن اندیشهٔ نو به وسیلهٔ فردی دیگر به‌صورت نوآوری در محصول یا خدمت متجلی می‌شود.

در این‌جا بی‌مناسبت نیست به این نکته نیز اشاره شود که نوآوری نوعی تغییر ایجاد می‌کند، اما هر تغییری را نمی‌توانیم نوآوری بنامیم. نوآوری تغییری بدیع و تازه است که براساس اندیشه‌ای نو، که سابقهٔ قبلی ندارد، به وجود می‌آید و از این‌رو اگرچه نوآوری تغییر است اما هر تغییری نوآوری نیست.[۲]

سازمان‌ها را براساس میزان توجه و تأکیدشان بر توسعه و همپایی با تغییرات محیط و میزان خلاقیت به چهار گروه تقسیم کرده‌اند. سازمان‌هایی که به توسعه و تغییرات محیط توجه بسیار دارند و از جهت خلاقیت نیز در حدی بالا هستند، قرار دارند خلاق و نوآورند؛ بدین معنی که هم به خلاقیت می‌پردازند و هم برای پاسخ به تغییرات و تحولات محیط نوآوری پیشه می‌کنند. در مقابل این سازمان‌ها دسته‌ای قرار دارند که از جهت توجه به امر توسعه و تغییر و همچنین از نظر خلاقیت ضعیف‌اند، این سازمان‌ها محافظه‌کار و سنتی باقی می‌مانند و نه خلاق می‌شوند و نه نوآور. دستهٔ دیگر سازمان‌هایی هستند که توجه به توسعه و تغییر دارند، اما چون خلاق نیستند برای پاسخ به محیط خود دست به تقلید می‌زنند و نوآوری‌های مقلدانه انجام می‌دهند. دستهٔ آخر سازمان‌هایی بسیار خلاق‌اند که چندان تأکیدی بر توسعه و تغییر ندارند. این گروه از سازمان‌ها به خلاقیت می‌پردازند و نظریه‌های نو و خلاق ارائه می‌کنند، اما چون نیازی به نوآوری عملی نمی‌بینند از نوآوری غفلت می‌ورزند و ایده‌هایشان کاربردی نمی‌شوند. شکل شمارهٔ ۱-۸. این تقسیم‌بندی را نشان می‌دهد.

---

1. A. Koestler, *The Act of Creation*, N.Y.: Del publishing Co. 1967, p. 108.
2.. S. Robbins, *Organization Theory*, 2nd ed. N.J.: Perntice-Hall, Inc., 1983, p. 323.

میزان توجه به توسعه و تغییر در سازمان

	تقلیدکننده	بسیار خلاق
بسیار زیاد	تقلیدکننده و نوآور	خلاق و نوآور
بسیار کم	محافظه‌کار و سنتی	خلاق در امور نظری و نه عملی

میزان خلاقیت

شکل ۱ـ۸. تقسیم‌بندی سازمان‌ها براساس میزان خلاقیت و توجه آن‌ها به توسعه و تغییر[1]

نحوهٔ ظهور اندیشه‌های نو و بدیع

در چگونگی خلق نظریه‌ها و اندیشه‌های نو، اندیشمندان به‌گونه‌هایی متفاوت نظر داده‌اند. برخی از علما چون بیکن[2] و هیوم[3] شیوهٔ استقرایی را راه آفریدن نظریه‌های جدید دانسته‌اند. بیکن معتقد بود که علم عبارت از انباشتن و رده‌بندی‌کردن مشاهدات و سپس یک‌کاسه‌کردن آن‌ها و تعمیم از موارد جزئی به حکم کلی است. بدین ترتیب اکتشاف و نوآفرینی می‌تواند روندی خودکار باشد چنان‌که گویی با ماشین انجام می‌گیرد. توصیف بیکن تمامی جنبه‌های نظری و علم را فرو می‌گذارد و نقش تخیل خلاق[4] را در تکوین مفاهیم جدید نادیده می‌گیرد. ولی به‌هرحال این گروه از صاحب‌نظران و اخلاف آنان؛ یعنی پوزیتیویست‌ها، از شیوهٔ استقرا طرفداری می‌کردند و سنت اصالت تجربی را در نظریه‌آفرینی، اصل می‌پنداشتند.[5]

گروهی دیگر بر شیوهٔ قیاسی تأکید ورزیده‌اند که رسیدن به جزء از کل است. قیاس، ذهن را از کلی به جزئی یا از اصل به نتیجه و از قانون به موارد اطلاق آن می‌رساند. مثلاً زمانی که از این مقدمهٔ کلی که «انسان فناپذیر است» به این نتیجه می‌رسیم که «من نیز فناپذیرم» به قیاس پرداخته‌ایم. به شیوهٔ قیاسی نیز می‌توانیم به افکار و نظریه‌هایی جدید برسیم،

1. K. Urabe, et. al., *Innovation & Management*, Berlin: Wlater & Gruyter, 1988, p. 107.

۲. فرانسیس بیکن (۱۵۶۱ـ۱۶۲۶)، فیلسوف انگلیسی که در ترویج و شناساندن روش استقرا در علوم تجربی اهتمام بسیار ورزید و در تجدد علم و فلسفه تأثیر به‌سزا داشت.

۳. دیوید هیوم (۱۷۱۱ـ۱۷۷۶)، فیلسوف اسکاتلندی که در زمینهٔ تجربه و استقرا صاحب‌نظر بوده است.

4. creative imagination

۵. ایان باربور، **علم** و دین، ترجمهٔ بهاءالدین خرمشاهی، (تهران، مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۶۲)، ص ۳۰.

مصادیقی تازه را کشف کنیم، و از قوانین کلی به نتایجی نوین دست یابیم.

اندیشمندانی چون میدآوار[1]، نظریه‌های استقرایی در اکتشاف و ابداعات علمی را مردود شمرده و به نوعی قیاس در خلاقیت معتقدند. میدآوار کشفیات جدید در علوم را زاییدهٔ فرضیه‌سازی‌های قیاسی[2] می‌داند. دانشمند فرضیه‌ای می‌سازد، این عمل وی کاری خلاق است، به این معنی که او دنیایی ممکن را خلق، یا بخشی از آن را فرض می‌کند، تجربیات وی بعداً برای آن هستند که دریابند آیا آن دنیای فرضی واقعی است یا خیر؟ بدین ترتیب دانشمند از قیاس بهره می‌گیرد تا فرضیه‌ای بسازد و با استقرا به آزمون آن فرضیه می‌پردازد. در این میان نقش ذهن خلاق محقق، عامل و رکن اساسی است که قابل ردیابی نیست و نمی‌توانیم برای آن راه و روشی منطقی جست‌وجو کنیم، درحالی‌که اثبات و نفی فرضیه، فرایندی منطقی و قابل تبیین علمی و تجربی است و این دو راه کاملاً با هم متفاوت‌اند. برای آزمون فرضیه‌ها منطق و مبنایی وجود دارد، ولی برای آفرینش آن‌ها خیر. برای کشف اصیل عملی، نسخه‌ای در کار نیست و این مسئله ما را به شیوهٔ تخیل خلاق در آفرینندگی و نوآوری رهنمون می‌شود.

قبل از آن‌که به توصیف شیوهٔ تخیل خلاق بپردازیم، باید به یکی دیگر از منابع خلاقیت و نوآوری که در به وجودآوردن نظریه‌های بدیع علمی سهی به‌سزا داشته‌است اشاره کنیم و آن تمثیل و مدل‌سازی است. بسیاری از نظریه‌های جدید به کمک مدل‌ها زاییده شدند؛ مثلاً نظریهٔ موجی نور عمدتاً به مدد تمثیل و قیاس نور با خواص موجی صوت تکوین یافت. اما به‌کارگیری و استفاده از مدل باید با تأمل و احتیاط صورت گیرد و محقق در نظر داشته باشد که تمثیل یا قیاس فقط حاکی از وجود بعضی از شباهت‌هاست نه همسانی در همهٔ خصایص و خواص و همچنین مدل‌ها فقط فرضیه‌های ممکن را مطرح می‌کنند و این فرضیه‌ها باید محک بخورند و آزموده شوند.[3] این نکات در تقلید از طبیعت برای خلاقیت و نوآوری نیز مصداق دارند. خطرات کاربرد مدل‌ها محققان را به صرافت انداخت که از آن‌ها به‌عنوان نوعی دستاویز فکری و کمک روانی در راه شکل‌دادن به نظریه‌ها استفاده کنند و آن‌ها را محتاطانه به کار برند.

قیاس و استقرا و تمثیل هر کدام به‌گونه‌ای نقش ذهن انسان و تخیل او را در شکل‌دادن به نظریه‌ها و ایده‌های نو نشان می‌دادند. به‌طوری‌که می‌توانیم بگوییم اندیشه‌های آفرینش‌گر و خلاق تابعی از نیروی تخیل خلاق انسان‌اند. در تخیل خلاق، اندیشهٔ نو در ذهن فرد می‌جوشد و شکل می‌گیرد و این فرایندی شخصی و خاص است که تنها محصول ذهن فرد

---

1. P. B. Medawar
2. hypothetico-deduction

۳. ایان باربور، پیشین، ص ۱۹۳.

است. اکنون مسلم شده است که خلق نظریه‌های نو صرفاً متکی به قواعد و قوانین ثابت نیستند، بلکه بر تخیل افراد خوش‌قریحه[1] و برخوردار از موهبت خلاقیت مبتنی‌اند.[2]

اشراق در آفرینشِ نظریه‌های جدید، نقشی عمده دارد. منظور از اشراق (در معنای تابش) آن است که نحوهٔ اندیشیدن نه چندان تابع براهین ثابت و به‌اثبات‌رسیده، بلکه منبعث از جهش‌های درون و ارائه‌های جوشان است.[3] ذهن خلاق آدمی از قید و بند قوانین ثابت علمی فراتر می‌رود و در عرصه‌های ناشناخته به جولان می‌پردازد و آثار آن به‌صورت اندیشه‌های نو و خلاق ظهور پیدا می‌کند. البته باید در نظر داشته باشیم که آمادگی ذهنی محققان و نظریه‌پردازان و تمهید مقدمات علمی در ذهن آنان مسلماً در ایجاد جرقه‌های اندیشهٔ نو بی‌تأثیر نیست و تجربه‌های علمی و تخصصی را در این میان نباید انکار کنیم.

فرزانه‌ای در زمینهٔ پیدایی اندیشه‌های بکر می‌گوید: «علم به صورت جوانه‌هایی است که در اذهان این‌جا و آن‌جا می‌رویند. ما می‌توانیم برای داوری دربارهٔ این جوانه‌ها و گل‌های اولیه، که در اذهان می‌رویند، معیارهایی به‌دست بدهیم اما اصل پیدایش آن‌ها بر طبق قانون و ضابطه‌ای، که در اختیار ما باشد و قابل تکرار و تجربه باشد، صورت نمی‌پذیرد. برای کشف‌کردن، (شکار ایده‌های نو) فرمول و ضابطه‌ای که به ما بیاموزد چگونه می‌توان اندیشه‌های نو و تازه ابداع کرد، وجود ندارند و چنین فرمول و چنین گوهر شب‌چراغی در اختیار ما نیست.[4]

اما این نظرات نباید ما را از خلاقیت و ابداع بازدارند و چون قانون و قاعده‌ای برای این کار در اختیارمان نیست، از نوآوری منصرفمان سازند. باید بدانیم که استعداد و قدرت خلاقیت و نوآوری به‌طورکلی در همهٔ انسان‌ها موجود است. به عبارت دیگر استعداد خلاقیت، استعدادی همگانی است بدین معنی که همهٔ ما با درجات مختلف دارای این استعداد هستیم. تجربیات نشانگر آن‌اند که درجهٔ مؤثربودن خلاقیت ما با بازده انرژی فکری ما، کوشش و پشتکارمان در به‌کارگیری مغز، بیش‌تر ارتباط دارد تا با استعداد درونی‌مان. کشفیات علمی مملو از مواردی نامحدودانـد که افراد عادی در آن قدرت خلاقیت خارق‌العاده‌ای نشان داده‌اند.[5]

---

1. gifted

۲. ایان باربور، پیشین، ص ۱۷۶.

۳. محمد اسلامی ندوشن، *سخن‌ها را بشنویم*، (تهران، شرکت سهامی انتشار، ۱۳۷۰)، ص ۵۶.

۴. عبدالکریم سروش، *تفرج صنع*، (تهران، سروش، ۱۳۶۶)، ص‌ص ۲۰۷ـ۲۰۸.

۵. الکس اس. اسبورن، *پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت*، ترجمهٔ دکتر حسن قاسم‌زاده، (تهران، انتشارات نیلوفر، ۱۳۶۸)، ص ۱۲.

اندیشمندان سازمان و مدیریت با اتکا بر این اعتقاد که قدرت خلاقیت و نوآوری در همهٔ انسان‌ها وجود دارد به بیان فنون و تکنیک‌هایی پرداخته‌اند که این استعداد را بارور می‌سازند و نوآوری را تحقق می‌بخشند.

فنون خلاقیت و نوآوری

در زمینهٔ فنون و تکنیک‌های پرورش و تحقق توان خلاقیت، نوشته‌هایی مختلف وجود دارند و شیوه‌هایی متنوع طرح شده‌اند. در این فصل مختصراً به فنون تحرک مغزی، مانع‌شکنی، تجزیه و تحلیل مورفولوژیک، الگوبرداری از طبیعت، ارتباط اجباری، روش گوردون، و... اشاراتی می‌شود. قبل از طرح این فنون ضروری است یادآور شویم که زمانی این تکنیک‌ها ثمربخش می‌شوند که زمینه‌ای مساعد و مناسب برای نمود آن‌ها فراهم آمده باشد. برای آن‌که نظری جدید زاییده شود و نضج گیرد باید نیروهای پیش‌برنده بر نیروهای نگهدارنده برتری یابند و شرایط به‌گونه‌ای باشد که نیروهای پیش‌برنده ما را به‌سوی نظر و شیوهٔ جدید رهنمون شوند. مثلاً اگر مدیریت سازمان علاقه‌ای به تغییر نشان نمی‌دهد، اعضای سازمان به وضع جدید خو گرفته و مأنوس شده‌اند و موقعیت سازمان نیز آمادگی پذیرش تغییر را ندارد، و محیط خارجی نیز ضرورت تغییر و نوآوری را نشان نمی‌دهد، نیروهای نگهدارنده در وضعیتی هستند که براساس تجزیه و تحلیل میدان نیروها امکان ایجاد تغییر و ارائهٔ نظرات نو بسیار کم است.

در برخی از متون، فنون و تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری طبقه‌بندی و به دو دستهٔ فردی و گروهی تقسیم شده‌اند که در این‌جا برای پرهیز از اطالهٔ کلام به ذکر فنون، صرف‌نظر از فردی یا گروهی‌بودن، می‌پردازیم و این نکته را همواره در نظر داریم که رکن اصلی خلاقیت و نوآوری، ذهن فرد است و از این سرچشمهٔ سیال و سرشار است که گروه‌ها نیز سیراب می‌شوند.

تحرک مغزی[1]

یکی از تکنیک‌های متداول در ایجاد خلاقیت و فعال‌ساختن اندیشه‌ها به صورت گروهی تکنیک تحرک مغزی است. در این تکنیک مسئله‌ای به یک گروه کوچک ارائه و از آنان خواسته می‌شود فی‌البداهه و به‌سرعت نسبت به آن واکنش نشان دهند و برای آن پاسخی

1. brainstorming

بیابند. پاسخ‌ها بر روی تابلویی نوشته می‌شوند که همهٔ اعضای جلسه می‌توانند آن را ببینند. این امر باعث می‌شود تا ذهن اعضا به فعالیت بیش‌تری بپردازد و جرقه‌ای از یک ذهن، باعث روشنی ذهنی دیگر شود.

پنج اصل در جلسات تحرک مغزی حاکم‌اند:

۱. میزان ایده‌ها و نظرات ابرازشده واجد اهمیت است، چه هرچه نظرها و پیشنهادهای بیش‌تری ایجاد شوند، امکان وجود ایده‌های خلاق و بدیع در میان آن‌ها افزایش پیدا می‌کند. بنابراین باید شرکت‌کنندگان در جلسه ترغیب شوند تا هرچه بیش‌تر به اظهارنظر و ابراز ایده‌های جدید بپردازند.

۲. اعضا می‌توانند به تکمیل، تعدیل، و ترکیب ایده‌های دیگران نیز بپردازند و ایده‌های خود را براساس نظرات آنان بنا کنند. این مسئله باید به اعضای جلسه گوشزد شود که می‌توانند علاوه بر اظهارنظر فردی از نظرات ابرازشده الهام بگیرند و نظرات تلفیقی و ترکیبی بسازند و اعلام کنند. البته هیچ یک از افراد حق ندارند نسبت به نظرات دیگران ارزیابی انجام دهند.

۳. اجازهٔ هیچ‌گونه انتقاد و نقادی نسبت به نظرات ابرازشده در جلسه داده نمی‌شود. همه حق دارند آزادانه نظر خود را ابراز کنند، ولی حق ندارند نسبت به نظر دیگری انتقاد و اظهارنظر مثبت یا منفی کنند. انتقاد موجب می‌شود تا افراد از بیان ایده‌هایی که فکر می‌کنند مورد انتقاد واقع خواهند شد، خودداری کنند.

۴. ارزیابی و داوری نسبت به نظرات ابرازشده به بعد موکول می‌شود و از اعضای جلسه خواسته می‌شود تا هیچ‌گونه قضاوت و ارزیابی نسبت به نظرات بیان‌شده به عمل نیاورند. ارزیابی‌های شتاب‌زده ممکن است اظهارنظری را قبل از آن‌که موجب شکفتگی نظر دیگری شود، در نطفه خفه و فضای خلاق جلسه را دچار رکود کنند.[1]

۵. موضوعات مطرح‌شده در جلسات تحرک مغزی باید دقیقاً تعریف شده و مشخص باشند. مسائل کلی و مبهم موجب سردرگمی اعضا و عدم کارایی جلسه می‌شوند. زمانی که تعریفی مشخص از مسئله وجود نداشته باشد، جلسه بی‌هدف به این‌سو و آن‌سو تغییر جهت می‌دهد. درحالی‌که با تعیین هدف و تعریف مسئله چارچوبی ایجاد می‌شود که افکار در محدودهٔ آن هدایت می‌شوند.

دلایلی فراوان در مورد پرباربودن جلسات تحرک مغزی بیان شده‌اند که به برخی از آن‌ها

1. D. French & H. Saward, *A Dictionary of Management*, London Pan Books, 1989, pp. 45-46.

اشاره می‌شود. اولین دلیل اثربخشی تحرک مغزی، افزایش قدرت خلاقیت در گروه است. تجربیات به‌دست‌امده نشان داده‌اند که افراد در حالت گروهی بیش از حالت انفرادی قدرت تصور خلاق بروز می‌دهند.[۱]

رقابت نیز عاملی دیگر است که در جلسات تحرک مغزی موجب افزایش اثربخشی می‌شود. همچنین عدم وجود انتقاد و ارزیابی‌های سریع باعث می‌شود تا اعضای جلسه با فراغت خاطر به اظهار نظر بپردازند و محیطی مساعد برای خلاقیت ایجاد شود. نکتهٔ دیگری که در مؤثربودن تحرک مغزی قابل ذکر است، فی‌البداهه‌بودن نظرات است. افراد در مقابل مسئله‌ای قرار می‌گیرند که باید به‌سرعت نسبت به آن واکنش نشان دهند و این حالت موجب خلاق‌ترشدن ذهن می‌شود، درست مانند لحظاتی که فرد در مقابل یک واقعهٔ غیرمنتظره عکس‌العملی بدیع نشان داده است که بعدها وقتی به آن می‌اندیشد از پاسخ خود دچار شگفتی می‌شود.

در مورد ویژگی‌های اعضای شرکت‌کننده در جلسات تحرک مغزی، اصولاً باید افراد نسبت به مسئلهٔ مورد بحث دارای زمینه‌های تخصصی باشند، اما از جهت تجربه می‌توانیم اعضای تازه‌وارد و مجرب را در یک گروه قرار دهیم و از تعامل نظرات آنان به ایده‌های جدید دست پیداکنیم. البته در جلسات تحرک مغزی باید هشیار باشیم تا یک یا چند نفر بر سایرین سلطه پیدا نکنند و افکار و نظرات آنان را تحت‌الشعاع نظر خود قرار ندهند. از این‌رو توصیه آن است که اعضای جلسه با یکدیگر تقریباً همسانی داشته باشند و یک فرد عالی‌مقام سازمانی به همراه زیردستانش در یک جلسه شرکت نجوید. همان‌طور که اشاره شد، جلسات تحرک مغزی باید در گروه‌های کوچک انجام پذیرد و تعداد ۱۲ نفر حد مطلوب برای اعضای یک جلسهٔ تحرک مغزی است.

ارتباط اجباری[2]

یکی دیگر از شیوه‌های آشکارساختن خلاقیت‌ها و ظاهرساختن توانایی آفرینندگیِ موجود در افراد، شیوهٔ ارتباط اجباری است. در این شیوه، همان‌طور که از نام آن مستفاد می‌شود، باید بین دو گروه از پدیده‌ها ارتباطی اجباری ایجاد کرد. برای روشن‌شدن طرز کار با این تکنیک به مثال زیر توجه کنید. یک تولیدکنندهٔ محصولات شیشه‌ای به دنبال طراحی

---

۱. الکس اس. اسبورن، پیشین، ص‌ص ۹۱ ـ ۹۲.

2. forced association

فراورده‌ای نو و جدید است. او برای یافتن این محصول جدید از تکنیک ارتباط اجباری به این‌گونه استفاده می‌کند که فهرستی از محصولات ساخته‌شده از شیشه مانند حباب چراغ، لیوان، آینه، بطری، جام شیشه، و مانند آن‌ها تهیه می‌کند و سیاهه‌ای از بازی‌های مختلف را در مقابل آن‌ها می‌نویسد. سپس از اعضای گروهی که برای یافتن محصول جدید گرد هم آمده‌اند می‌خواهد که بین اقلام این دو فهرست رابطه‌ای ایجاد کنند. گروه ممکن است در ایجاد این ارتباط به ایده‌ای جدید در مورد محصول شیشه‌ای برسد و مثلاً طراحی لیوان‌هایی را پیشنهاد کند که روی آن‌ها شکل‌هایی نقش ببندند که بازی خاصی با آن‌ها انجام شود، یا تولید شیشه‌ای را پیشنهاد کند که در مقابل ضربه‌های توپ مقاوم باشد و نشکند و یا آینه‌ای چندتکه تولید کند که برای سرگرمی بچه‌ها مورداستفاده قرار بگیرد. در این مثال اگر فهرست بازی‌ها در مقابل محصولات شیشه‌ای به نتیجه‌ای مطلوب نرسید، فهرستی دیگر در یک زمینهٔ کاملاً متفاوت تنظیم و از اعضا خواسته می‌شود بین اقلام فهرست جدید و محصولات رابطه‌ای برقرار سازند. به‌طورخلاصه در تکنیک ارتباط اجباری، اعضای جلسه برای یافتن یک رابطه بین دو زمینه‌ای که با یکدیگر مأنوس و مرتبط نیستند دست به تلاشی فکری می‌زنند و در این راه به ایده‌ها و نظراتی جدید دست می‌یابند. البته در آغاز جلسه هدف از ایجاد ارتباط اجباری برای شرکت‌کنندگان بیان می‌شود و آن‌ها ضمن ایجاد ارتباط همواره در نظر دارند که هدف اصلی چیست و باید به دنبال چه چیزی باشند. در مثال گذشته، هدف یافتن محصولی جدید بود که از شیشه تولید می‌شد و ایجاد ارتباط اجباری باید به یافتن این فراوردهٔ جدید می‌انجامید.

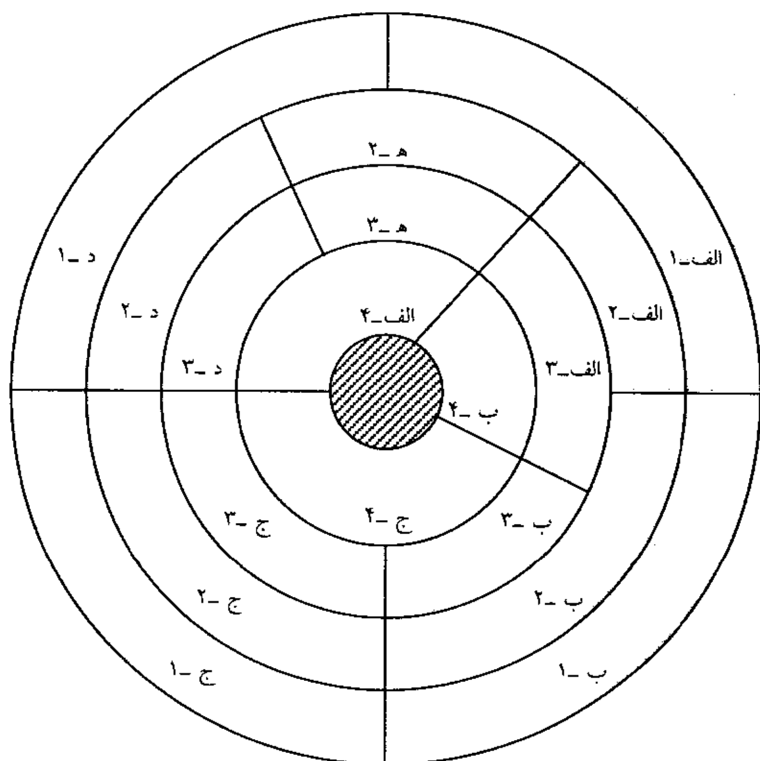
تجزیه و تحلیل مورفولوژیک[1]

تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک یا ریخت‌شناسانه، فنی است که براساس آن پدیدهٔ موردنظر از نظر ریخت و ساختار کلی و ابعاد مختلف موجود در آن مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. بدین منظور ابتدا سطوح و ابعاد مختلف موجود در پدیدهٔ مورد نظرمان را تبیین و تدوین می‌کنیم. مثلاً می‌خواهیم برای بازاریابی در مورد یک کالا راه‌هایی جدید و بدیع بیابیم. ابتدا ابعاد مختلف کالا را تبیین و تدوین می‌کنیم. ابعاد گوناگون شکل ظاهری آن از قبیل اندازه، رنگ، حجم، وزن...، ابعاد مختلف کاربرد وظایف آن، ابعاد خواص و فواید آن، چگونگی وضعیت مشتریان بالقوهٔ این کالا از قبیل شخصیت، روحیه، و درامد آنان، ابعاد

1. morphological analysis

مختلف بازار این کالا و...؛ در این مرحله باید کوشش کرد تا ابعاد بیش‌تری از موضوع موردنظر احصا و مشخص و کلیهٔ متغیرهای مرتبط با آن ثبت شوند. حال باید در مورد هر بعد به اندیشه بپردازیم و در ارتباط میان ابعاد مختلف به شیوه‌های جدیدی برای تحقق هدف تعیین‌شده نائل شویم. در مثال بالا با برقراری ارتباط بین ابعاد مختلف کالا و وضعیت مشتریان و بازار می‌توانیم در مورد شیوه‌های بازاریابی به نتایجی جدید و بدیع دست یابیم.

برای آن‌که بتوانیم ابعاد مختلف یک موضوع و اجزای متشکلهٔ آن را با یکدیگر مقایسه کنیم، می‌توانیم ابعاد اصلی یک مسئله و اجزای آن‌ها را بر روی دایره‌هایی متحدالمرکز بنویسیم و با چرخاندن دایره‌ها ابعاد مختلف و اجزای آن‌ها را با هم مقایسه کنیم و ارتباط بین آن را حدس بزنیم. شکل ۲ ـ۸ ، چهار بُعد فرضی یک مسئله و اجزای آن‌ها را نشان می‌دهد. حروف نشان‌دهندهٔ اجزاء هر بعد و اعداد نشانگر ابعادند. در این حالت همان‌طور که دیده



شکل ۲ـ۸. مقایسهٔ ابعاد و اجزای یک پدیده با هم

می‌شود، بعد ۱ و جزء الف را می‌توانیم با بعد ۲ و جزء الف آن مقایسه کنیم و همین‌طور با چرخاندن دایرهٔ بزرگ‌تر، بعد ۱ و جزء الف را با بعد ۲ جزء ب مقایسه کنیم و این کار را برای به دست‌آوردن رابطه‌ای جدید ادامه دهیم تا همهٔ ابعاد و اجزاء آن‌ها با هم مقایسه شوند.

گردش تخیلی[1]

در سال ۱۹۶۱، روان‌شناسی به نام گوردون[2] نتایج پژوهش‌های ده‌سالهٔ خود را در مورد افراد خلاق منتشر کرد و ضمن آن اعلام داشت که ذهن آدمی به‌هنگام ابراز خلاقیت و ابتکار در یک حالت خاص روانی است که اگر بتوانیم آن حالت را ایجاد کنیم خلاقیت امکان وجود می‌یابد. او در گروه‌های ایجاد خلاقیت، اعضای گروه را از طریق به‌کارگیری یک جریان تمثیلی و استعاره‌ای به گردشی تخیلی ترغیب و در این حالت ایده‌ها و نظرات بدیهی را کشف می‌کرد. ذهن افراد در این گردش خیالی با دستاویز استعاره‌ها به نکاتی نو، که هدف جلسهٔ خلاقیت بود، می‌رسید و روابطی تازه را بین پدیده‌ها پیدا می‌کرد. آنان پدیده‌هایی را که چندان تجانسی با هم نداشتند، تلفیق و ترکیب می‌کردند و به ایده‌هایی جدید دست می‌یافتند. در جلسات خلاقیت به کمک استعاره و تخیل، کار تلفیق و ترکیب در ذهن افراد انجام می‌گرفت و از این‌رو روش گوردون، شیوهٔ تلفیق نامتجانس‌ها[3] نیز نام گرفته است.[4]

در جلسات خلاقیت، تعداد اعضا ۶ تا ۸ نفر است. فردی رهبری جلسه را عهده‌دار است و بحث‌ها را هدایت و ایده‌های ابرازشده را ثبت می‌کند. برای ثبت ایده‌ها می‌توانیم از یک منشی نیز استفاده کنیم. فردی دیگر نیز در جلسه حضور دارد که او را صاحب مشکل یا مشتری می‌نامند. وی مشکل و مسئله را مطرح، و ایده‌های ارائه‌شده را از جهت حل مشکل نقد می‌کند و آن‌ها را می‌پذیرد یا رد می‌کند. وی ابتدا ایده‌های مطرح‌شده در مورد مشکل را ارزیابی، و تعدادی از آن‌ها را که بهتر می‌یابد انتخاب، و مجدداً برای تنقیح و تکمیل به گروه ارائه می‌کند تا بهترین ایده ایجاد و انتخاب شود. گروه برای ایده‌یابی به تفکر و تخیل ترغیب می‌شود و رهبر جلسه با طرح استعاره‌ها و تمثیل‌هایی کار تخیل را ساده‌تر می‌کند. در این روش، نقش رهبر و مشتری بسیار حساس و تجربه و دانش آن‌ها در ثمربخش‌بودن جلسه تعیین‌کننده است.[5]

1. speculative excursion 2. W. J. Gordon 3. synectics
4. O.P. Kharbanda & E. A. Stallworthy, "Managerial Decision Making", in *Management Decision*, Vol. 28, No. 4, 1990, p. 31.
5. T. Richards, *Creativity at Work*, Vermont: Gower, 1988, pp. 96-99.

پرسش‌های ایده‌برانگیز

تکنیک پرسش‌های ایده‌برانگیز نیز یکی از روش‌های تقویت و بروز استعداد خلاقیت است. پرسش‌ها می‌توانند در زمینهٔ امکان جایگزینی، امکان افزایش یا کاهش، امکان تغییر، امکان ترکیب، امکان تعویض، امکان شبیه‌سازی و امکان کاربردهای دیگر و زمینه‌های مشابه طرح شوند و فرد را به‌سوی اندیشه‌های نو سوق دهند. مثلاً می‌خواهیم در مورد ماشین تحریر به ایده‌هایی جدید دست یابیم، یک دسته از پرسش‌هایی که مطرح می‌کنیم در مورد امکان جایگزینی قطعات و اجزا و مواد متشکلهٔ ماشین تحریر با اقلام مشابه است. آیا می‌توانیم تکمه‌ها را از ماده‌ای دیگر بسازیم؟ آیا می‌توانیم نردهٔ فلزی را به پلاستیک بدل کنیم؟ و آیا می‌توانیم حروف را از آلیاژی دیگر تولید کنیم؟ دستهٔ دیگر پرسش‌ها می‌توانند در مورد افزایش یا کاهش بخش‌هایی به ماشین تحریر باشند، آیا می‌توانیم حافظه‌ای به ماشین تحریر بیفزاییم؟ آیا می‌توانیم امکان رسامی و گرافیک را به آن اضافه کنیم؟ آیا می‌توانیم برخی از تکمله‌ها را حذف کنیم؟ و همین‌طور با طرح پرسش‌های دیگر و کوشش در یافتن پاسخ برای آن‌ها، می‌توانیم به ایده‌های جدید در مورد این وسیله دست یابیم. اما نکتهٔ مهم در این شیوه آن است که طراحی پرسش‌های ایده‌برانگیز، خود نیاز به خلاقیت و نوآوری دارد و طراح پرسش‌ها اگر فاقد این توانایی باشد، نتیجه‌ای از این شیوه حاصل نخواهد شد. نکتهٔ قابل ذکر دیگر در پرسش‌های ایده‌برانگیز، طرح پرسش‌های کودکانه است. پرسش‌های کودکانه در مورد اشیا و ابزارها و چراهای آنان، که اغلب ساده‌لوحانه به نظر می‌رسد، اگر با دقت موردتوجه قرار گیرند، می‌توانند ما را به‌سوی ایده‌هایی نو رهنمون شوند. مثلاً این پرسش‌های کودکانه که یقه برای پیراهن چه فایده‌ای دارد؟ یا چرا ساعت، دو عقربه دارد؟ ممکن است شما را به صرافت بیاندازند که ممکن است انتخاب‌های دیگر هم در این موارد انجام شوند و نوآوری‌هایی ایجاد کنند.

یک سلسله از پرسش‌های ایده‌برانگیز عبارت‌اند از:

۱. آیا می‌توانیم استفاده‌ای دیگر برای این پدیده پیدا کنیم؟ آیا می‌توانیم با تغییری کوچک آن را به دو منظور یا بیش‌تر به کار بریم؟

۲. آیا می‌توانیم تغییری در این پدیده به وجود آوریم؟ رنگ آن را تغییر دهیم؟ شکل آن را تغییر دهیم؟ حرکات آن را تغییر دهیم؟

۳. آیا می‌توانیم چیزی به این پدیده بیفزاییم؟ سرعت آن را زیادتر کنیم؟ قیمت آن را افزایش دهیم؟ اندازهٔ آن را بزرگ‌تر کنیم؟

۴. آیا می‌توانیم چیزی از این ایده بکاهیم؟ آن را کوچک‌تر کنیم؟ قیمت آن را کاهش دهیم؟ آن را سبک‌تر سازیم؟
۵. آیا می‌توانیم جانشینی برای این ایده یا اجزاء آن بیابیم؟
۶. آیا می‌توانیم اجزاء این پدیده و ارتباط بین آن‌ها را مورد تجدیدنظر و تفسیر قرار دهیم؟
۷. آیا می‌توانیم این پدیده را معکوس کنیم؟ روش تولید را از انتها شروع کنیم؟ پایه‌های میز به‌جای آنکه روی زمین باشند به سقف متصل شوند؟
۸. آیا می‌توان این پدیده را با پدیده‌ای دیگر تلفیق و ترکیب کنیم؟
۹. چه پدیدهٔ دیگری شبیه این پدیده است؟ آیا تولید مشابه تولید ما وجود دارد؟ آیا می‌توانیم از آن تولید تقلید کنیم؟ آیا می‌توانیم با آن به رقابت بپردازیم؟

الکس اسبورن برای آنکه این پرسش‌ها به خاطر بمانند از ابتدای آن‌ها واژهٔ Scamper (فرارکردن) را ساخته است:[1]

۱. جانشین‌ساختن یا ساده‌کردن	Substitute or Simplify
۲. ترکیب	Combine
۳. تطبیق و سازگاری	Adapt
۴. تغییر و تعدیل	Modify
۵. کاربردهای دیگر	Put to other uses
۶. حذف و کاهش	Eliminate
۷. معکوس‌ساختن	Reverse

در فارسی نیز اگر این هفت پرسش را به ترتیب زیر بنویسیم از ابتدای آن‌ها عبارت «محک تجربه» ساخته می‌شود که برای یادآوری و به‌خاطر سپردن مناسب است:

۱. معکوس‌ساختن ۲. حذف‌کردن ۳. کاربردهای دیگر
۴. تغییر ۵. جانشین‌کردن ۶. رفاه و سازگاری
۷. به هم پیوستن و ترکیب

همان‌گونه که اشاره شد، این پرسش‌ها می‌توانند بیش‌تر از این انواع باشند و زمینه‌های دیگر را نیز دربرگیرند.

1. T. Richards, *Creativity at Work*, Vermont: Gower, 1988, p. 124.

تکنیک ۵ ـ ۳ ـ ٦ گروه اسمی[1]

روش گروه اسمی از زمرهٔ شیوه‌های ایده‌یابی خلاق است. در این روش برخلاف شیوهٔ تحرک مغزی، افراد جدا از هم ولی در کنار هم کار می‌کنند. در جلسهٔ گروه اسمی، اعضای جلسه نظرات خود را در صفحات کاغذ یادداشت کرده و بدون آن‌که مشخص شود چه کسی طراح ایده و تفکر نوشته شده است، ایده‌ها بین اعضا مبادله شده و تکمیل و تعدیل می‌شوند. یکی از انواع روش‌های گروه اسمی تکنیک ۵ـ۳ـ۶ است. در این تکنیک، ۶ نفر به‌عنوان اعضای جلسه هر کدام سه ایده یا نظر جدید را دربارهٔ مسئلهٔ موردنظر بر روی سه کارت می‌نویسند. این کارت‌ها بین افراد جلسه مبادله می‌شوند به‌طوری‌که هر فرد ۵ بار سه ایدهٔ افراد دیگر را ملاحظه می‌کند و در ذیل آن ایده و نظر خود را می‌افزاید. ایده‌های اظهارشده موجب برانگیختن ایده‌های جدیدتر به‌وسیلهٔ اعضای جلسه می‌شوند و زنجیره‌ای از افکار به‌وجود می‌آورند.

در روش دیگری که مشابه تکنیک ۵ـ۳ـ۶ است، پاسخ‌های اعضای جلسه کتباً جمع‌آوری می‌شوند و مورد رأی‌گیری مخفی قرار می‌گیرند و پاسخ‌ها براساس رأی اعضاء درجه‌بندی می‌شوند و بر روی راه‌حل‌های ممتاز بار دیگر فکر و کنکاش جمعی به عمل می‌آید. در تمامی این گروه از روش‌ها چون اعضا به‌هنگام ارائهٔ نظراتشان شناخته نمی‌شوند نوعی آرامش بر آن‌ها حاکم است و بدون هراس از واکنش‌های دیگران نسبت به خود، ایده‌هایشان را ابراز می‌کنند. همچنین در این روش ضایعهٔ گروه‌اندیشی[2] به حداقل ممکن کاهش می‌یابد و نظرات با استقلالی بیش‌تر ابراز می‌شوند.

الگوبرداری از طبیعت[3]

یکی از تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری، که در ابداعات فنی کاربری گسترده و موفقی داشته، تکنیک تقلید و الگوبرداری از طبیعت است. ابداعاتی که در زمینهٔ علم ارتباطات و کنترل در دهه‌های اخیر شکل گرفته، برنامه‌ریزی‌های کامپیوتری و موضوع هوش مصنوعی، همه با الگوبرداری و تقلید از فعالیت‌های مغز آدمی انجام شده‌اند و روند فعالیت‌ها به‌گونه‌ای است

---

1. nominal group

۲. groupthink، رای مطالعه در مورد گروه‌اندیشی و ضایعات آن در تصمیم‌گیری، به مقالهٔ زیر رجوع شود:
سید مهدی الوانی، «پیامدهای گروه‌اندیشی در تصمیم‌گیری مدیران»، ***مطالعات مدیریت***، ش ۳، دورهٔ اول، (پاییز ۱۳۷۰)، ص‌ص ۱۱ـ۱۷.

3. bionics

که در آینده با ادامهٔ این کار فنون و ابزارهایی بدیع و جدید ساخته خواهند شد. کار ابداع و نوآوری با توجه به رفتارهای جانوران نیز متداول و معمول است و بسیاری از روش‌های مبارزه با آفات، با الهام از نحوهٔ رفتار حشرات ابداع شده‌اند و دانشمندان با مطالعهٔ بسیاری از واکنش‌های طبیعی گیاهان و نحوهٔ رشد و نمو آن‌ها به ایده‌های جدید دست یافته‌اند. اندیشمندی در این زمینه عقیده دارد که ذهن با قدرت انتخابی‌اش جریان‌های طبیعت را در قالب قوانینی می‌ریزد و می‌نگرد که عمدتاً موافق با انگارهٔ انتخاب خود هستند و می‌توانیم بگوییم ذهن در کشف این نظام قوانین، همان چیزی را از طبیعت بازپس می‌گیرد که در طبیعت نهاده یا به طبیعت نسبت داده است.[1] بدین ترتیب باز این ذهن خلاق آدمی است که عرصه‌هایی جدید را پیش روی بشر می‌گشاید و ابداعات و اختراعاتی تازه به او ارزانی می‌دارد.

تفکر موازی

خلاقیت، گریختن و پرهیز از موانعی است که ذهن را شکل داده و آدمی را به روش‌ها و رویه‌هایی عادت داده است. در مانع‌شکنی[2] فرد به شکست این موانع ترغیب می‌شود تا به نظرات و مفاهیم نو دست یابد و بصیرت‌هایی تازه حاصل کند. برای شکستن ذهنیت‌های پیشین و ورود به عرصه‌های نوین، تکنیک‌هایی چند ابداع شده‌اند که متداول‌ترین آن‌ها «تفکر موازی»[3] است. واضع این شیوه **ادوارد دوبونو**[4] روش معمول تفکر را همانند حفر گودالی توصیف می‌کند که با افزایش اطلاعات، فرد همان گودال را عمیق‌تر می‌سازد و از دیدن جاهای دیگر برای حفرکردن باز می‌ماند؛ درحالی‌که تفکر موازی نگاه فرد را به نقاط جدید معطوف می‌سازد و اطلاعات و تجربه‌های جدید صرفاً به اندیشه‌های قبلی افزوده نمی‌شوند، بلکه آن‌ها را تغییر می‌دهند و الگو و ساختاری جدید ایجاد می‌کنند.

یکی از راه‌های تحقق تفکر موازی، ایجاد یک اندیشهٔ واسطهٔ غیرممکن[5] است. این اندیشه موجب طیران فکر و ذهن می‌شود و با تعدیل آن می‌توانیم به اندیشهٔ نو و عملی دست یابیم. به‌عنوان مثال، افسانه‌های تخیلی در مورد سفر به اعماق زمین تا به کرات دیگر، اگرچه اندیشه‌هایی غیرممکن‌اند ولی به‌عنوان واسطه‌ای می‌توانند موجب دست‌یافتن به

---

۱. دکتر عبدالکریم سروش، **تفرج صنع**، (تهران، انتشارات سروش، ۱۳۶۶)، ص ۲۰۲.

2. bloekbusting

۳. lateral thinking & حرکت به موازات یک اندیشه در محدودهٔ غیرممکن‌ها.

4. Edward de Bono

5. intermediat impossible

راه‌های جدید سفر به آن مکان‌ها شوند. یا فرضاً شما به‌عنوان مدیر مراجعانی دارید که باید در مذاکره با آن‌ها از افکار و مقاصدشان آگاه باشید. چه خوب بود اگر مغز این افراد در محفظه‌ای شفاف قرار داشت و شما می‌توانستید افکار آن‌ها را بخوانید. این واسطه‌ای غیرممکن است و با تعدیل آن شاید بتوانید به روشی دست پیدا کنید که شما را از اندیشه‌های طرف مقابل آگاه سازد.

راه دیگر در تفکر موازی پیوند تصادفی[1] است. فرض کنید دیوان خواجه حافظ را به قصد تفأل می‌گشایید و مطلع غزلی را می‌خوانید و می‌کوشید تا مفاد آن را با موضوع موردنظر خود پیوند دهید و به نتیجه‌ای برسید. در این کار شما از روش پیوند تصادفی استفاده کرده‌اید. در بخش‌های قبل راجع به ارتباط اجباری نکاتی عنوان شدند که شباهت بسیار با این روش دارند، منتها تصادفی‌بودن روش اخیر وجه تمایز این دو روش است. فرضاً شما می‌خواهید برای سیستم توزیع کالاهای خود به‌شیوه‌ای نو دست پیدا کنید. یک صفحه از فرهنگ لغت را به‌طور تصادفی باز می‌کنید و چند لغت آن صفحه را بازنویسی و سعی می‌کنید در مقابل هر یک از آن‌ها موضوعی در ارتباط با توزیع بنویسید. به عبارت دیگر می‌کوشید تا بین این واژه‌های تصادفی و ناآشنا با موضوع، پیوندی ایجاد کنید و در این جریان به ایده‌های جدید برسید. در مثال زیر، لغاتی از یک صفحهٔ فرهنگ لغت به‌طور تصادفی نوشته و بین آن‌ها و مسئلهٔ توزیع، رابطه‌ای برقرار شده است.

لغات تصادفی	ایده‌هایی که از لغات راجع به موضوع توزیع، تداعی شده‌اند
سخاوت	کار توزیع را با سخاوتمندی انجام دهیم. سخاوت نسبت به مشتریان، سخاوت نسبت به کارکنان...
سخت	قوانین و ضوابط را سخت‌تر و دقیق‌تر کنیم. بسته‌بندی‌ها را محکم‌تر سازیم...
سختانه: سخن درشت	فعالیت کارکنان بخش توزیع را به‌شدت کنترل کنیم، در امر توزیع شدت عمل بیش‌تری به خرج دهیم.
سخت‌پیشانی: دلیر	شیوه‌ای متهورانه و مخاطره‌آمیز در توزیع پیشه کنیم.
سخت‌جان	به روش‌های خود ادامه دهیم، از شکست‌ها نهراسیم و پایداری کنیم.

---
1. random juxtaposition

یکی دیگر از طرقی که تفکر موازی را امکان‌پذیر می‌سازند، معکوس‌سازی است. مسائل، مشکلات، ضعف‌ها، و نارسایی‌ها همه می‌توانند به‌صورت امکانات، نقاط قوت، و توانایی‌ها دیده شوند و مورد استفاده قرار گیرند، تنها اگر ما نحوهٔ نگرش و برخورد خود را تغییر دهیم و پدیده‌های اطرافمان را با دیدی دیگر بنگریم. مثلاً مدیران به موضوع مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات به عنوان یک مسئله نگاه می‌کنند و برای از میان‌بردن آن به راه‌حل‌های مختلف متوسل می‌شوند درحالی‌که اگر از جنبهٔ مثبت به آن بنگریم بازخوری سازنده برای تکمیل و اصلاح مورد تغییریافته، به شمار می‌آید. مثال دیگر عمارت قدیمی یک شرکت است که به علت قدمت و کهنه‌شدن ممکن است مسئله‌ای برای مدیریت باشد درحالی‌که می‌توانیم از همین مسئله به‌عنوان یک نکتهٔ مثبت بهره بگیریم و شرکت را در این محیط با تزئیناتی خاص سازمان دهیم که نشان‌دهندهٔ تجارب فراوان آن باشد و جذابیت بیش‌تری ایجاد کند.

چگونه می‌توانیم خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل کنیم؟

شاید یکی از مهم‌ترین عوامل تسهیل و تقویت توان خلاقیت و نوآوری در سازمان، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف مورد نظر باشد. اگر ساختارهای سازمانی را به دو نوع ماشینی و زیستی تقسیم کنیم، ساختار زیستی یا ارگانیک ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان است.[1] ساختار زیستی با شرایط متحول محیطی به‌سرعت هماهنگ می‌شود، امکان انعطاف و آزادی عمل را برای اعضا فراهم می‌آورد و بستری مناسب برای رشد خلاقیت و نوآوری آماده می‌سازد. این ساختار واجد ویژگی‌هایی از قبیل ارتباطات موازی، انجام امور در سطوح مربوطه (عدم احالهٔ امور برای تصمیم‌گیری به ردهٔ بالاتر)، تعهد به اهداف وظیفه‌ای، مسطح‌بودن هرم سازمانی، روابط نزدیک شغلی و تخصصی، و همکاری و همراهی پرسنلی است. در این ساختار، ارتباطات محملی برای ارسال اطلاعات و درک متقابل سطوح و واحدها از یکدیگرند و کم‌تر جنبهٔ دستوردهی و مسئولیت‌پرسی دارند. به‌طور خلاصه ساختار ارگانیک با دوری‌جستن از خصوصیات سازمان‌های بوروکراتیک و قیدوبندها و ضوابط سخت و ثابت آن، محیطی مناسب برای خلاقیت کارکنان ایجاد می‌کنند و یکی از عوامل تسهیل نوآوری به‌شمار می‌آیند.

یکی دیگر از عوامل توسعه و تقویت قدرت خلاقیت و نوآوری در سازمان حمایت،

---

1. T. Burns & G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publication, 1961.

پشتیبانی، و تشویق کسانی است که از خود نظر و ایده‌های خلاق بروز می‌دهند. استراتژی‌های حمایتی از افکار نو در سازمان موجب می‌شوند تا سازمان از تحول کافی برخوردار شود و بتواند خود را با محیط متغیر خارجی هماهنگ سازد. تعیین اهداف روشن و صریح در مورد فعالیت‌های خلاق و ایجاد سیستم پاداش‌دهی و تشویق افراد نوآور در این زمینه، کارساز و مؤثر است. البته نباید یک نکته را فراموش کرد و آن وجود فرهنگ خلاقیت و نوآوری در مدیریت سازمان است. هر گاه مدیران سطوح عالی و سیاستگذاران سازمان، خود به خلاقیت و نوآوری به عنوان فعالیت‌های ضروری و حیاتی باور و اعتقاد نداشته باشند، هیچ فعالیتی در این زمینه دوام و بقا نخواهد یافت. ایجاد هسته‌های پژوهشی و نوآوری در سازمان نیز می‌تواند کار نوآوری را تسهیل و تسریع کند. ایجاد گروه‌های تحقیقاتی چندنفره تا واحدهای بزرگ پژوهشی در سازمان همه تقویت‌کنندهٔ توانایی خلاقیت و نوآوری در سازمان هستند. گروه‌های کوچک پژوهش و نوآوری می‌توانند از اعضای علاقه‌مند و مستعد تشکیل شوند و در ساعات غیراداری به فعالیت بپردازند.

یکی از اندیشمندان مدیریت در زمینهٔ عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری به چهار دسته از عوامل اشاره دارد. این عوامل عبارت‌اند از:

الف) به‌کارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور به سازمان؛
ب) امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوشش‌های نوآورانه؛
ج) آزادی عمل کافی در انجام فعالیت‌ها و تلاش‌های خلاق؛
د) به‌کارگیری نتایج حاصل از فعالیت‌های خلاق و دادن پاداش مناسب به افراد خلاق.

هر گاه سیستم سازمانی با اتکا به این عوامل طراحی شود، خلاقیت و نوآوری در سازمان توسعه و گسترش می‌یابد و تقویت می‌شود.[1]

از آن‌جا که خلاقیت در گرو توانایی خلاقیت انسان‌ها در سازمان‌هاست، در این‌جا به برخی از عواملی که موجب رشد قدرت خلاقیت و نوآوری اعضاء و سازمان می‌شود نیز به‌اختصار اشاره می‌کنیم.

روحیهٔ محافظه‌کارانه و مأنوس‌شدن با روش‌ها و رویه‌های موجود، روح خلاقیت و نوآوری را در فرد تضعیف می‌کند و از بین می‌برد. بنابراین باید با آموزش و ارشاد، روحیهٔ

---

1. Toyohira Kono, "Factors Affectivity of Organization", in K. Urabe & Other. *Innovation & Management*, Berlin, Walter de Gruyter, 1988, p. 109.

نوجویی و نوآوری را در افراد ایجاد کنیم و ضمن حرمت‌نهادن به نظرات و رویه‌های قدیمی، به افراد نوآور اجازهٔ تغییر و تحول بدهیم.

شیفتگی تخصصی و اطمینان کامل از روش‌های عملی در میان متخصصان، موجب می‌شود که آنان به روش‌ها و شیوه‌های نو نیندیشند. برای حل این مشکل باید اطلاعات جدید و مطالب مربوط به شیوه‌های تازه را میانشان توزیع کرد و به آنان نشان داد که برای هر کاری روش‌های جدیدتر و بهتر همواره امکان وجود دارند.

برای ایجاد روحیهٔ خلاق و نوآوری در اعضای سازمان باید سیستم ارزیابی ویژه‌ای طراحی و تلاش‌های خلاق را تشویق کنیم و اجازه دهیم تا افراد نظرات خود را ابراز کنند و ترس از شکست یا مردودشدن نظراتشان را از میان ببریم. باید به کارکنان این تفکر را اثبات کنیم که استعداد خلاقیت و نوآوری، استعدادی همگانی است و تنها با تلاش و پشتکار و کنارزدن ترس‌ها و عادت‌ها می‌توانیم فردی خلاق و نوآور باشیم.

تبادل فرهنگی میان سازمان‌ها و در کنار هم قراردادن افراد محافظه‌کار و سنتی با افراد نوجو و ایجاد محیطی که در آن اطلاعات و نظرات به‌سهولت مبادله می‌شوند همه تسهیلاتی هستند که مجموعهٔ سازمانی را به‌سوی نوآوری و خلاقیت سوق می‌دهند.

ضمائم

- ضمیمهٔ ۱. شاخص تعیین حیطهٔ نظارت
- ضمیمهٔ ۲. پرسش‌نامهٔ رهبری در کلاس
- ضمیمهٔ ۳. پرسش‌نامهٔ رهبری
- ضمیمهٔ ۴. آزمون نیازهای کارکنان
- ضمیمهٔ ۵. شرحی کوتاه بر پاره‌ای از مفاهیم مدیریت
- ضمیمهٔ ٦. سرنوشت کار در آینده: افق‌های جدید در مدیریت
- ضمیمهٔ ۷. فشارهای عصبی در سازمان و راه‌های مقابله با آن
- ضمیمهٔ ۸. شاخص‌های سنجش ساختار سازمانی
- ضمیمهٔ ۹. پرسش‌نامهٔ تعیین سبک رهبری
- ضمیمهٔ ۱۰. مدیریت مسائل عمومی
- ضمیمهٔ ۱۱. سازمان‌های یادگیرنده
- ضمیمهٔ ۱۲. نظام‌های هوشمند
- ضمیمهٔ ۱۳. تلفیق هدف‌های فرد و سازمان
- ضمیمهٔ ۱۴. کارآفرینان آینده‌ساز
- ضمیمهٔ ۱۵. سبک شما در مدیریت تعارض چیست؟
- ضمیمهٔ ١٦. مشکلات و تنگناهای نظام اداری جهان سوم
- ضمیمهٔ ۱۷. سازمان مجازی، سازمان هزاره سوم
- ضمیمهٔ ۱۸. اعجازگران مدیریت
- ضمیمهٔ ۱۹. دیدگاه‌های پُست‌مدرنیسم در مدیریت
- ضمیمهٔ ۲۰. پرسش‌نامهٔ ارزش‌های اخلاقی در سازمان
- ضمیمهٔ ۲۱. مدیریت دانش
- ضمیمهٔ ۲۲. سرمایهٔ اجتماعی
- ضمیمهٔ ۲۳. نظریهٔ آشوب و مدیریت

ضمیمهٔ ۱

شاخص تعیین حیطهٔ نظارت[1]

یکی از صاحب‌نظران مدیریت، برای تعیین حیطهٔ نظارت در سطح مدیران میانی، شاخصی را تنظیم کرده که شامل شش عامل است و هر یک از عوامل از جهت شدت و ضعف پنج درجه دارد. این عوامل و میزان آن‌ها در جدول ۱. آمده‌اند. مثلاً اگر امور مورد نظارت، از جهت همانندی و تشابه وظایف، کاملاً شبیه به هم باشند یک امتیاز، اگر کاملاً نامشابه باشند پنج امتیاز در نظر گرفته می‌شود. برای سایر عوامل نیز به‌همین‌ترتیب در ارتباط با کار موردنظر امتیازاتی اختصاص می‌یابد. پس از محاسبهٔ مجموع امتیازات می‌توانیم با مراجعه به جدول ۲. حیطهٔ نظارت را تعیین کنیم.

عوامل‌مؤثرترنظارت	چگونگی و میزان عوامل مؤثر بر حیطهٔ نظارت				
همانندی و شباهت‌وظایف	کاملاً شبیه ۱	تقریباً شبیه ۲	جزئاً شبیه ۳	تقریباً نامشابه ۴	کاملاً نامشابه ۵
نحوهٔ استقرار افراد در محل کار	همه با هم در یک‌جا ۱	همه در یک ساختمان ۲	در ساختمان‌های مختلف یک بنای اصلی ۳	در مکان‌های واقع در یک منطقه ۴	در مناطق مختلف جغرافیایی ۵
پیچیدگی وظایف	ساده و تکراری ۲	روتین و روزمره ۴	تا حدودی پیچیده ۶	پیچیده و متنوع ۸	بسیار پیچیده و متنوع ۱۰
هدایت و کنترل	حداقل سرپرستی و آموزش ۳	سرپرستی محدود ۶	سرپرستی در بعضی مراحل کار ۹	سرپرستی مداوم و مکرر ۱۲	سرپرستی دقیق و مداوم ۱۵
هماهنگی و ارتباط	حداقل ارتباط ۲	ارتباط محدود به موارد خاص ۴	ارتباط در حد متوسط ۶	ارتباطات کاملاً نزدیک ۸	ارتباطات وسیع و متقابل ۱۰
برنامه‌ریزی	برنامه‌های جزئی و ساده ۲	برنامه‌های محدود و پیچیده ۴	برنامه‌ها در حد متوسط پیچیدگی و وسعت ۶	برنامه‌های پیچیده و وسیع ۸	برنامه‌های بسیار پیچیدهٔ جدید و وسیع ۱۰

جدول ۱. درجات مختلف عوامل مؤثر بر حیطهٔ نظارت

1. H. Koontz & C. O'Donnell. *Management: A Book of Readings*, N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1976, p. 223.

جمع نمرات عوامل مؤثر	تعداد افراد تحت نظارت
۴۰ ـ ۴۲	۴ ـ ۵
۳۷ ـ ۳۹	۴ ـ ۶
۳۴ ـ ۳۶	۴ ـ ۷
۳۱ ـ ۳۳	۵ ـ ۸
۲۸ ـ ۳۰	۶ ـ ۹
۲۵ ـ ۲۷	۷ ـ ۱۰
۲۲ ـ ۲۴	۸ ـ ۱۱
....	....

جدول ۲. شاخص عددی تعیین حیطهٔ نظارت در سطح مدیریت میانی

ضمیمهٔ ۲

پرسش‌نامهٔ رهبری در کلاس

پرسش‌های زیر حاوی جنبه‌های مختلف رفتار رهبری در کلاس‌اند. به هر پرسش مطابق آنچه فکر می‌کنید به عملکرد شما نزدیک‌تر است، با انتخاب یکی از حروف زیر پاسخ دهید:

الف = همیشه
ب = اغلب
ج = گاهی
د = به‌ندرت
ه = هیچ‌گاه

	همیشه	اغلب	گاهی	به‌ندرت	هیچ‌گاه
۱. من خود، بحث را در کلاس ارائه می‌دهم.	الف	ب	ج	د	ه
۲. من به اعضای کلاس اجازه می‌دهم مطابق میل خود عمل کنند.	الف	ب	ج	د	ه
۳. من روش‌های استاندارد را ترجیح می‌دهم.	الف	ب	ج	د	ه
۴. من به اعضای کلاس اجازه می‌دهم در حل مسائل روش‌های موردنظر خود و قوهٔ قضاوت خویش را به کار گیرند.	الف	ب	ج	د	ه
۵. من اعضای کلاس را برای کوشش بیش‌تر ترغیب می‌کنم.	الف	ب	ج	د	ه
۶. من به اعضای کلاس اجازه می‌دهم به روشی که خود فکر می‌کنند بهترین است، عمل کنند.	الف	ب	ج	د	ه
۷. من سعی می‌کنم کارها سریع انجام گیرند.	الف	ب	ج	د	ه

۸. من به افراد اجازه می‌دهم آزادانه به انجام امور بپردازند و هر کاری که مایل‌اند انجام دهند.	الف	ب	ج	د	ه
۹. من خود، اختلافاتی را که در کلاس به وجود می‌آیند فیصله می‌دهم.	الف	ب	ج	د	ه
۱۰. من مایل نیستم به افراد آزادی عمل بدهم.	الف	ب	ج	د	ه
۱۱. من خود، نسبت به آنچه که باید انجام گیرد و نحوهٔ انجام آن تصمیم می‌گیرم.	الف	ب	ج	د	ه
۱۲. من برای بازدهی بیش‌تر، افراد را تشویق می‌کنم.	الف	ب	ج	د	ه
۱۳. من افراد گروه را به کارهای معین مکلف می‌سازم.	الف	ب	ج	د	ه
۱۴. من علاقه‌مند به ایجاد تغییر هستم.	الف	ب	ج	د	ه
۱۵. من برنامهٔ کارهایی را که باید انجام گیرند، تنظیم می‌کنم.	الف	ب	ج	د	ه
۱۶. من لزومی نمی‌بینم که برای کارهایم در کلاس علتی ذکر کنم.	الف	ب	ج	د	ه
۱۷. من به اعضای کلاس گوشزد می‌کنم که نظرات من به نفع آن‌هاست.	الف	ب	ج	د	ه
۱۸. من به اعضای کلاس اجازه می‌دهم با هر سرعتی که می‌خواهند کارهایشان را انجام دهند.	الف	ب	ج	د	ه

ارزیابی

الف) دور پرسش‌های شمارهٔ ۱، ۳، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۵، ۱۶، و ۱۷ یک دایره بکشید.

ب) اگر به پرسش‌های پیش‌گفته پاسخ به‌ندرت یا هیچ‌گاه داده‌اید،برای هر پاسخ یک امتیاز بگذارید.

ج) اگر به بقیهٔ پرسش‌ها پاسخ همیشه یا *اغلب* داده‌اید، به هر پاسخ بدهید یک امتیاز.
د) دور هر یک امتیازی که در مقابل پرسش‌های ۲، ۴، ۵، ۶، ۸، ۱۰، ۱۴، ۱۶ و ۱۸ هست یک دایره بکشید.
ه) امتیازهایی که در بند (د) دور آن‌ها دایره کشیده‌اید، جمع بزنید. این جمع نشان‌دهندهٔ مجموع امتیازات شما برای توجه به فرد در سازمان است.
و) سایر امتیازهایی را که دایره‌ای دور آن‌ها نیست، جمع بزنید. این جمع نشان‌دهندهٔ مجموع امتیازات شما برای توجه به سازمان و بازدهی است.

جایگاه شما در شبکهٔ مدیریت یا جدول سبک‌های رهبری

برای آنکه جایگاه خود را براساس پاسخ‌هایی که داده‌اید در شبکهٔ مدیریت بیابید، امتیازهای مکتسبهٔ مربوط به توجه به سازمان را در ردیف افقی و امتیازهای مکتسبهٔ مربوط به توجه به فرد را در محور عمودی بیابید و محل تقاطع آن‌ها را در جدول ۱. مشخص کنید.

توجه به فرد									
۹	۱_۹								۹_۹
۸									
۷									
۶									
۵									
۴									
۳									
۲									
۱	۱_۱								۹_۱
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹

توجه به سازمان

جدول ۱. شبکهٔ مدیریت یا جدول سبک‌های مدیریت

ضمیمهٔ ۳

پرسشنامهٔ رهبری[۱]

هدف: تعیین سبک رهبری مدیران با توجه به دو بعد انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی.
نحوهٔ تکمیل: پرسش‌های زیر در زمینه‌های مختلف رفتار رهبری طرح شده‌اند. خود را در نقش یک مدیر یا رهبر یک گروه فرض کنید و در مقابل پاسخی که به رفتار شما نزدیک‌تر است، علامت بزنید.

	همیشه	اغلب	گاهی	به‌ندرت	هیچ‌گاه
۱. من علاقه‌مندم به عنوان سخنگوی گروه عمل کنم.	□	□	□	□	□
۲. من اضافه‌کاری را تشویق می‌کنم.	□	□	□	□	□
۳. من به اعضای گروه در انجام کار آزادی کامل می‌دهم.	□	□	□	□	□
۴. من اعضای گروه را به اجرای روش‌های یکسان تشویق می‌کنم.	□	□	□	□	□
۵. من به اعضای گروه فرصت می‌دهم در حل مشکلات قدرت قضاوت خود را به کار گیرند.	□	□	□	□	□
۶. من نسبت به پیشی‌گرفتن از گروه‌های رقیب تأکید می‌ورزم.	□	□	□	□	□
۷. من به عنوان نمایندهٔ گروه عمل می‌کنم.	□	□	□	□	□
۸. من به افراد برای کار بیش‌تر فشار می‌آورم.	□	□	□	□	□
۹. من نظراتم را در گروه مطرح می‌کنم و به محک آزمون می‌گذارم.	□	□	□	□	□

1. F. Luthans, *Organizaitional Behavior*, 1985, pp. 521-523.

	همیشه	اغلب	گاهی	به‌ندرت	هیچ‌گاه
۱۰. من به افراد گروه فرصت می‌دهم کارها را به روشی که خود مطلوب می‌دانند، انجام دهند.	☐	☐	☐	☐	☐
۱۱. من برای پیشرفت و ارتقا، بسیار کوشش می‌کنم.	☐	☐	☐	☐	☐
۱۲. من به‌خوبی به تعویق‌افتادن اقدامات و عدم اطمینان در امور را تحمل می‌کنم.	☐	☐	☐	☐	☐
۱۳. من نظراتم را برای اعضای گروه در حضور افراد خارجی نیز بیان می‌کنم.	☐	☐	☐	☐	☐
۱۴. من می‌کوشم تا کارها به‌سرعت انجام گیرند.	☐	☐	☐	☐	☐
۱۵. من افراد را در انتخاب کار آزاد می‌گذارم.	☐	☐	☐	☐	☐
۱۶. من خود، تعارضات ایجادشده در گروه را فیصله می‌دهم.	☐	☐	☐	☐	☐
۱۷. من در اطلاعات مفصل سردرگم می‌شوم.	☐	☐	☐	☐	☐
۱۸. در جلسات خارجی، من گروه را معرفی می‌کنم.	☐	☐	☐	☐	☐
۱۹. من از دادن آزادی به افراد در انجام امور اکراه دارم.	☐	☐	☐	☐	☐
۲۰. من رأساً در مورد نوع کار و نحوهٔ انجام آن تصمیم می‌گیرم.	☐	☐	☐	☐	☐
۲۱. من برای افزایش تولید فشارهای لازم را اعمال می‌کنم.	☐	☐	☐	☐	☐
۲۲. من به بعضی از اعضا، تفویض اختیار می‌کنم.	☐	☐	☐	☐	☐

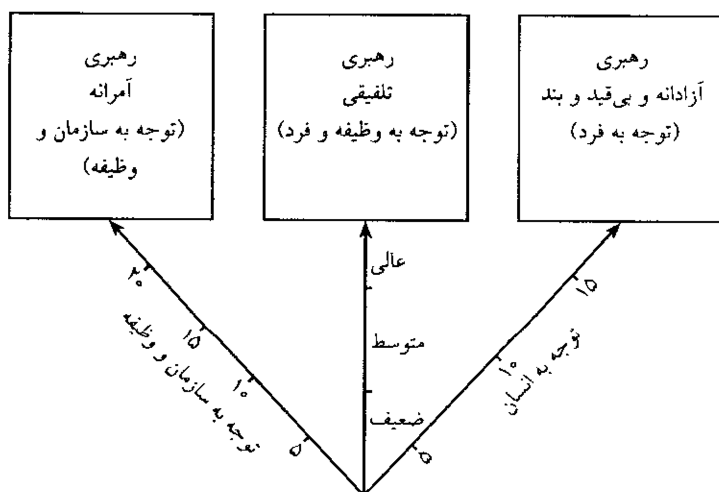
	همیشه	اغلب	گاهی	به‌ندرت	هیچ‌گاه
۲۳. مسائل همان‌طور که من پیش‌بینی کرده‌ام، رخ می‌دهد.	☐	☐	☐	☐	☐
۲۴. من به اعضای گروه فرصت و امکان ابداع و ابتکار می‌دهم.	☐	☐	☐	☐	☐
۲۵. من به اعضای گروه وظایفی خاص محول می‌کنم.	☐	☐	☐	☐	☐
۲۶. من مایل به ایجاد تغییر هستم.	☐	☐	☐	☐	☐
۲۷. من از اعضا می‌خواهم که در تحقق هدف‌ها سخت بکوشند.	☐	☐	☐	☐	☐
۲۸. من به قضاوت اعضای گروه اطمینان دارم.	☐	☐	☐	☐	☐
۲۹. من خود، برنامهٔ کارهایی را که باید انجام گیرند، تنظیم می‌کنم.	☐	☐	☐	☐	☐
۳۰. من از توجیه اقداماتی که انجام داده‌ام امتناع می‌ورزم.	☐	☐	☐	☐	☐
۳۱. من می‌کوشم به اعضای گروه ثابت کنم که نظر من به نفع آن‌هاست.	☐	☐	☐	☐	☐
۳۲. من به گروه اجازه می‌دهم تا خود، سرعت کارش را تنظیم کند.	☐	☐	☐	☐	☐
۳۳. من گروه را تشویق می‌کنم تا رکوردهای قبلی را بشکنند.	☐	☐	☐	☐	☐
۳۴. من بدون مشورت با گروه عمل می‌کنم.	☐	☐	☐	☐	☐
۳۵. من از اعضای گروه می‌خواهم که استانداردها، ضوابط و مقررات را دقیقاً	☐	☐	☐	☐	☐

نحوه‌ی امتیازگذاری

۱. پرسش‌های شمارهٔ ۸، ۱۲، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۳۰، ۳۴، و ۳۵ را که با علامت ○ یا ■ مشخص شده‌اند، در نظر بگیرید.
۲. اگر به پرسش‌های مذکورپاسخ به‌ندرت یا هیچ‌گاه داده‌اید، در مقابل آن‌ها یک امتیاز درج کنید.
۳. همیشه در صورتی که به سایر پرسش‌ها (پرسش‌هایی که علامت ○ یا □ یا ■ ندارند) پاسخ همیشه یا اغلب داده‌اید، در مقابل آن‌ها یک امتیاز درج کنید.
۴. امتیازهایی را که در مقابل پرسش‌های شمارهٔ ۳، ۵، ۸، ۱۰، ۱۵، ۱۸، ۱۹، ۲۲، ۲۴، ۲۶، ۲۸، ۳۰، ۳۲، ۳۴، و ۳۵ درج کرده‌اید، جمع کنید (این پرسش‌ها با علامت ■ و □ مشخص شده‌اند). عدد حاصل میزان توجه شما به انسان را نشان می‌دهد.
۵. امتیازهای پرسش‌های باقیمانده (پرسش‌هایی به‌غیر از پرسش‌های مذکور در بند ۴) را جمع بزنید. عدد حاصل، میزان توجه شما به وظیفه و سازمان را نشان می‌دهد.

* * *

حال برای تعیین سبک رهبری خود در شکل ۱. امتیازهای حاصله را بر روی دو محور توجه به انسان و توجه به وظیفه، علامت بزنید و از اتصال این دو نقطه به هم در روی محور عمودی، جایگاه خود را در رهبری تلفیقی پیدا کنید.



شکل ۱. «نیمرخ رهبری»

ضمیمهٔ ۴

آزمون نیازهای کارکنان

عدم ارضـای نـیازهای کـارکنان در سـازمان بـه صـورت بـازدهی کـم، سـوددهی پـایین، و هدف‌های تحقق‌نیافته جلوه‌گر می‌شود، زیرا کارکرد کارکنان با میزان رضایت آنان رابطه‌ای تنگاتنگ دارد. درواقع اگر یک شغل بتواند شرایطی را برای فرد فراهم سازدکه نیازهای وی ارضا شوند، در بازدهی او بسیار مؤثر خواهد بود. بدین جهت ارزیابی نـیازهای افـراد در سازمان و اهمیت و اولویتی که برای هر کدام از آن‌ها قائل‌اند، در خور توجه فراوان است.

پرسشنامه‌ای که پیش رو دارید، برای سنجش و شناخت نیازهای گوناگون افراد در محیط کار طراحی و تنظیم شده‌است. نتایج حاصل از این آزمون می‌تواند برای فرد و سازمان او نهایت فایده را داشته باشد و در راه شناخت و ارضای نیازهای مورد اولویت وی مؤثر واقع شود.

* * *

پاسخگوی گرامی

در پرسشنامهٔ حاضر شما باید به ۶۰ پرسش پاسخ دهید. برای هر پرسش دو پاسخ در نظر گرفته شده و از شما خواسته شده‌است که نظر خود را نسبت بـه دو پـاسخ، بـا تـخصیص امتیازهایی از صفر تا پنج نشان دهید.

مثال:

پرسش: من کار خود را ترک خواهم کرد:
پاسخ: الف) اگر احساس کنم همکارانم حرمت و احترامی برای من قائل نیستند.
ج) اگر مزایا و حقوق دریافتی برای زندگی من و خانواده‌ام کافی نباشد.

الف	ج
☐	☐

حال اگر شما پاسخ (الف) را کاملاً با واکنش خود در این موقعیت مطابق می‌بینید و پاسخ (ج) را به‌هیچ‌وجه درست نمی‌دانید، پنج امتیاز در خانهٔ (الف) و صفر امتیاز در خانهٔ (ج) قرار دهید. اما اگر احساس می‌کنید پاسخ (الف) تا حدودی پاسخ شماست ولی پاسخ (ج) نظر شما را گویاتر بیان می‌کند، می‌توانید دو امتیاز به پاسخ (الف) و سه امتیاز به پاسخ (ج) بدهید. به‌طور خلاصه باید پنج امتیاز را در هر پرسش بین دو پاسخ طوری تقسیم کنید که واکنش شما را در موقعیتی که پرسش مطرح کرده است به بهترین وجه نشان دهد. برای پرسش‌ها، پاسخ درست و نادرست ندارد و پاسخی که بیش‌تر با واکنش شما تطبیق کند باید امتیاز بیش‌تری را به خود اختصاص دهد. برای دادن امتیاز باید اعداد صحیح به کار ببرید، که در این صورت در پاسخ به هر پرسش شش ترکیب وجود خواهد داشت. این ترکیب‌ها عبارت‌اند از:

۰	۵
۱	۴
۲	۳
۳	۲
۴	۱
۵	۰

توجه داشته باشید که مجموع امتیازها در هر پرسش از پنج تجاوز نکند، و بکوشید به هر پرسش واقعی‌ترین و نزدیک‌ترین پاسخ را بدهید که با روحیات و زمینه‌های روانی شما بیش‌ترین مطابقت را دارد. بدین منظور سعی کنید خود را در موقعیتی که پرسش تشریح می‌کند قرار دهید و به پاسخ‌ها امتیاز بدهید.

۱. به‌طور کلی، مهم‌ترین عامل در ارزشیابی یک شغل برای من این است که:

ه) شغل مذکور آزادی عمل کافی داشته، و در آن امکان ترقی و رشد موجود باشد. ه ☐ د ☐

د) در شغل مذکور امکان رشد سریع بر اساس تلاش‌های فردی موجود باشد.

* * *

۲. اگر من بی‌درنگ تصمیم بگیرم حرفه و شغل خود را ترک کنم، علت اصلی آن:

ب) مخاطرات شغلی مانند کار با وسایل و پرسنل ناکافی، یا عدم وجود مقررات حمایتی از نظر مادی است. ب ☐ ج ☐

ج) تکی‌بودن کار و نداشتن همکاری است که بتوانم با او در مورد کارم تشریک مساعی و برنامه‌ریزی کنم.

* * *

۳. من شخصاً عقیده دارم پاداش واقعی در کار:

الف) در ارتباط با میزان حقوق، پاداش‌های مادی و شرایط خوب کار است. ه ☐ الف ☐

ه) در خودِ کار نهفته است، کاری که با معنی و انگیزاننده باشد و انسان را به خود جلب کند.

* * *

۴. من عقیده دارم زمانی بیش‌ترین آسیب به روحیه و انگیزهٔ کاری من در شغلم وارد می‌شود که:

ج) همکارانم در موضوعات روزانه با من سر لجاجت و لجبازی داشته باشند. ج ☐ الف ☐

الف) مرا تحت فشار بگذارند که به‌سرعت کارها را انجام دهم، به طوری‌که فرصت بسیار کمی برای خوردن غذا و نوشیدن چای داشته باشم.

* * *

۵. به‌طورکلی، مُهم‌ترین عامل در ارزشیابی یک شغل برای من این است که:

ب) شغل مذکور از امنیت خوبی برخوردار، و برنامه‌های مزایای شغلی آن در سطحی بالا باشد. ب ☐ د ☐

د) امکان رشد سریع براساس تلاش‌های فردی در آن فراهم باشد.

* * *

۶. در تصمیم‌گیری نسبت به این‌که شغل بالاتری را بپذیرم یا نه، بیش‌تر به این نکته فکر می‌کنم که:

ج) آیا افراد جدید را، که در شغل مذکور با آن‌ها کار خواهم کرد، دوست دارم و با آن‌ها سازگاری خواهم داشت. ج ☐ ب ☐

ب) شغل جدید ممکن است برای من یک ریسک باشد و تمامی خدمات و زحمات قبلی مرا از بین ببرد.

* * *

۷. من معتقدم زمانی روحیه و انگیزهٔ کاری من در شغلم بیش‌ترین آسیب را می‌بیند که:

ه) احساس کنم از مهارت‌ها و استعدادهای واقعی من استفاده نمی‌شوند. ه د ☐ ☐

د) سایر کارکنان با انجام وظیفه در یک حد خاص مورد توجه باشند و ارتقا پیدا کنند، اما من با انجام وظیفه در همان حد، چنین وضعیتی نداشته باشم.

* * *

۸. من مایلم در شغل خود حداکثر تلاش و کوشش را به عمل آورم اگر:

الف) شرایط کاری مثل فضای محل کار، وسایل، مواد و تجهیزات مدرن و مطلوب باشند. الف ب ☐ ☐

ب) برای اشتباهات تنبیه و مجازاتی در کار نباشد و شانس از دست دادن کار من خیلی کم باشد.

* * *

۹. در تصمیم‌گیری نسبت به این‌که شغل بالاتری را بپذیرم یا نه، بیش‌تر به این نکته فکر می‌کنم که:

ب) شغل جدید ممکن است برای من یک ریسک باشد و تمامی خدمات و زحمات قبلی مرا از بین ببرد.

ه) در شغل جدید ممکن است من بتوانم زمینه‌های نوینی را پیدا کرده و ابتکار بیش‌تری از خود بروز دهم. ب ه ☐ ☐

* * *

۱۰. اگر من بی‌درنگ تصمیم بگیرم حرفه و شغل خود را ترک کنم، علت اصلی آن:

الف) مشکلات ناشی از محیط فیزیکی کار مثل نور کم، تجهیزات ابتدایی، نبودن تهویه و مانند آن‌هاست. الف ب ☐ ☐

ب) مخاطره‌آمیزبودن شغل مانند کار با وسایل و پرسنل ناکافی و یا عدم وجود مقررات حمایتی از نظر مادی است.

* * *

۱۱. من شخصاً عقیده دارم پاداش واقعی در کار آن است که:

د) شغل نشانگر قابلیت‌ها و توانایی‌های من باشد و به دیگران نشان دهد که من جزء افراد برترِ گروه هستم.

ج) شغل دارای جنبه‌های اجتماعی قوی باشد و برای من ارزش اجتماعی ایجاد کند.

د ☐ ج ☐

* * *

۱۲. من مایلم در شغل خود حداکثر تلاش و کوشش را به عمل آورم اگر:

ج) محیط کاری من از نظر گروهی مطلوب باشد و افراد با هم روابطی صمیمانه داشته باشند.

د) انجام وظیفهٔ افراد در نظر گرفته و پاداش‌هایی متناسب به آنان پرداخت شود.

ج ☐ د ☐

* * *

۱۳. من عقیده دارم زمانی روحیه و انگیزهٔ کاری من در شغل، بیش‌ترین آسیب را می‌بیند که:

ج) همکارانم در موضوعات روزانه با من سر لجاجت و لجبازی داشته باشند.

د) سایر کارکنان با انجام وظیفه در یک حد خاص مورد توجه باشند و ارتقا پیدا کنند و من با انجام وظیفه در همان حد، چنین وضعیتی نداشته باشم.

د ☐ ج ☐

* * *

۱۴. به‌طورکلی، مهم‌ترین عامل در ارزشیابی یک شغل برای من این است که:

الف) پرداخت‌های آن شغل برای رفع نیازهای من و خانواده‌ام کافی باشند.

ب) شغل مذکور از امنیتی خوب برخوردار بوده و برنامه‌های مزایای شغلی آن در سطحی بالا باشند.

الف ☐ ب ☐

* * *

۱۵. من شخصاً عقیده دارم پاداش واقعی در کار آن است که:

د) شغل نشانگر قابلیت‌ها و توانایی‌های من باشد و به دیگران نشان دهد من جزء افراد برترِ گروه‌ام. د ☐ ه ☐

ه) خودِ کار بامعنی و انگیزاننده باشد و مرا به خود جلب کند.

* * *

۱۶. من عقیده دارم زمانی روحیه و انگیزهٔ کاری من در شغل بیش‌ترین آسیب را می‌بیند که:

الف) مرا تحت فشار بگذارند که به‌سرعت کارها را انجام دهم، به‌طوری‌که فرصت بسیار کمی برای خوردن غذا و نوشیدن چای داشته باشم. الف ☐ ب ☐

ب) عملکرد من صرفاً در ارتباط با تحقق هدف‌های عملیاتی مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرد.

* * *

۱۷. به‌طورکلی مهم‌ترین عامل در ارزشیابی یک شغل برای من این است که:

الف) پرداخت‌های آن شغل برای رفع نیازهای من و خانواده‌ام کافی باشند.

د) شغل مذکور امکان رشد سریع براساس تلاش‌های فردی را فراهم سازد. د ☐ الف ☐

* * *

۱۸. من شخصاً عقیده دارم پاداش واقعی در کار آن است که:

ب) شغل مزایای کافی داشته و برنامه‌هایی از قبیل بیمهٔ درمانی، بازنشستگی، و پرداخت غرامت را دربرداشته باشد. ب ☐ د ☐

د) شغل نشانگر قابلیت‌ها و توانایی‌های من باشد و به دیگران نشان دهد که من جزء افراد برتر گروهم.

* * *

۱۹. در تصمیم‌گیری نسبت به این‌که شغلی بالاتر را بپذیرم یا نه، بیش‌تر به این نکته فکر می‌کنم که:

ه) در شغل جدید ممکن است من بتوانم زمینه‌های نو بیابم و ابتکار بیش‌تری از خود بروز دهم. ه ☐ د ☐

د) شغل جدید شأن و منزلتی بالا داشته و دارای حرمت اجتماعی باشد.

* * *

۲۰. اگر من بی‌درنگ تصمیم بگیرم حرفه و شغل خود را ترک کنم، علت اصلی آن:

ج) تکی‌بودن کار و نداشتن همکاری است که بتوانم با او در مورد کارم تشریک مساعی و برنامه‌ریزی کنم. ج ☐ د ☐

د) کار از نظر شخص من دارای مقام و مرتبتی نازل باشد.

* * *

۲۱. به‌طورکلی، مهم‌ترین عامل در ارزش‌یابی یک شغل برای من این است که:

ه) شغل مذکور آزادی عمل داشته و در آن امکان ترقی و رشد موجود باشد. ه ☐ ب ☐

ب) شغل مذکور از امنیتی خوب برخوردار و برنامه‌های مزایای شغلی آن در سطحی بالا باشد.

* * *

۲۲. اگر من بی‌درنگ تصمیم بگیرم حرفه و شغل خود را ترک کنم، علت اصلی آن این است که:

ه) کار خیلی جزئی و پیش‌پاافتاده است و متناسب با توان و مهارت من نیست. ه ☐ د ☐

د) کار از نظر شخص من دارای مقام و مرتبتی نازل است.

* * *

۲۳. من عقیده دارم زمانی روحیه و انگیزهٔ کاری من در شغل بیش‌ترین آسیب را می‌بیند که:

د) سایر کارکنان با انجام وظیفه در یک حد خاص، مورد توجه باشند و ارتقا پیدا کنند، و من با انجام وظیفه در همان حد چنین وضعیتی نداشته باشم.

الف) مرا تحت فشار بگذارند که به‌سرعت کارها را انجام دهم، به‌طوری‌که فرصت بسیار کمی برای خوردن غذا و نوشیدن چای داشته باشم. د ☐ الف ☐

* * *

۲۴. من مایلم در شغل خود حداکثر تلاش و کوشش را به عمل آورم اگر:

ج) محیط کاری من از نظر روابط گروهی مطلوب باشد و افراد با هم روابطی صمیمانه داشته باشند. ج الف ☐ ☐

الف) شرایط کاری مثل فضای محل کار، وسایل، مواد، و تجهیزات مدرن و مطلوب باشند.

* * *

۲۵. من شخصاً عقیده دارم پاداش واقعی در کار آن است که:

ج) شغل دارای جنبه‌های قوی اجتماعی باشد و ارزش اجتماعی برای من ایجاد کند. ج ب ☐ ☐

ب) شغل از مزایای کافی برخوردار و برنامه‌هایی از قبیل بیمهٔ درمانی، بازنشستگی، و پرداخت غرامت را دربرداشته باشد.

* * *

۲۶. در تصمیم‌گیری نسبت به این‌که شغلی بالاتر را بپذیرم یا نه، بیش‌تر به این نکته فکر می‌کنم که:

الف) شغل جدید وقت‌گیر است و بخشی از ساعات فراغت و تفریح مرا نیز خواهد گرفت. الف ه ☐ ☐

ه) ممکن است در شغل جدید بتوانم زمینه‌هایی نو بیابم و ابتکار بیش‌تری از خود بروز دهم.

* * *

۲۷. به‌طورکلی مهم‌ترین عامل در ارزشیابی یک شغل برای من این است که:

د) در شغل مذکور امکان رشد سریع براساس تلاش‌های فردی فراهم باشد. د ج ☐ ☐

ج) شغل مذکور شرایطی مطلوب را برای ایجاد روابط هماهنگ و صمیمانهٔ کاری به وجود آورد.

* * *

۲۸. اگر من بی‌درنگ تصمیم بگیرم حرفه و شغل خود را ترک کنم، علت اصلی آن این است که:

ب) شغل مذکور توأم با مخاطراتی ناشی ازکار با وسایل ناقص و پرسنل ناکافی باشد و مقررات حمایتی از نظر مادی برای آن موجود نباشند.

ب ☐ ه ☐

ه) کار خیلی جزئی و پیش‌پاافتاده باشد و متناسب با توان و مهارت من نباشد.

* * *

۲۹. من عقیده دارم زمانی روحیه و انگیزهٔ کاری من در شغلم بیش‌ترین آسیب را می‌بینند که:

ه) احساس کنم از مهارت‌های واقعی و توانایی‌هایم آن‌طور که باید و شاید استفاده نمی‌شود.

ه ☐ ج ☐

ج) همکارانم در موضوعات روزانه با من سر لجاجت و لجبازی داشته باشند.

* * *

۳۰. من مایلم در شغل خود حداکثر تلاش و کوشش را به عمل آورم اگر:

د) انجام وظیفهٔ افراد در نظر گرفته و پاداش‌هایی متناسب به آنان پرداخت شود.

د ☐ ب ☐

ب) برای اشتباهات، تنبیه و مجازاتی در کار نباشد و شانس ازدست‌دادن کار خیلی کم باشد.

* * *

۳۱. در تصمیم‌گیری نسبت به این‌که شغلی بالاتر را بپذیرم یا نه، بیش‌تر به این نکته فکر می‌کنم که:

ب) شغل جدید ممکن است برای من یک ریسک باشد و تمامی خدمات و زحمات قبلی مرا از بین ببرد.

ب ☐ الف ☐

الف) شغل جدید وقت‌گیر است و بخشی از ساعات فراغت و تفریح مرا نیز خواهد گرفت.

* * *

۳۲. من شخصاً عقیده دارم پاداش واقعی در کار:
ه) در خودِ کار نهفته است، کاری که بامعنی و انگیزاننده باشد و انسان را به خود جلب کند.
ج) آن است که شغل دارای جنبه‌های قوی اجتماعی باشد و ارزش اجتماعی برای فرد ایجاد کند.

ه ج
☐ ☐

* * *

۳۳. اگر من بی‌درنگ تصمیم بگیرم حرفه و شغل خود را ترک کنم، علت اصلی آن این است، که:
د) کار از نظر شخص من دارای مقام و مرتبتی نازل باشد.
ب) شغل مذکور توأم با مخاطراتی ناشی از کار با وسایل ناقص و پرسنل ناکافی باشد و مقررات حمایتی از نظر مادی برای آن موجود نباشند.

د ب
☐ ☐

* * *

۳۴. به‌طورکلی مهم‌ترین عامل در ارزش‌یابی یک شغل برای من این است که:
ج) شغل مذکور شرایطی مطلوب را برای ایجاد روابط هماهنگ و صمیمانهٔ کاری به‌وجود آورد.
ه) شغل مذکور دارای آزادی عمل و در آن امکان ترقی و رشد موجود باشد.

ج ه
☐ ☐

* * *

۳۵. من مایلم در شغل خود حداکثر تلاش و کوشش را به عمل آورم اگر:
ب) برای اشتباهات، تنبیه و مجازاتی در کار نباشد و احتمال ازدست‌دادن کار خیلی کم باشد.
ج) محیط کاری من از نظر روابط گروهی مطلوب باشد و افراد باهم روابطی صمیمانه داشته باشند.

ب ج
☐ ☐

* * *

۳۶. در تصمیم‌گیری نسبت به این‌که شغلی بالاتر را بپذیرم یا نه، بیش‌تر به این نکته فکر می‌کنم که:

د) شغل جدید، شأن و منزلتی بالا داشته و دارای حرمت اجتماعی باشد. د ☐ ب ☐

ب) شغل جدید ممکن است برای من یک ریسک باشد و تمامی خدمات و زحمات قبلی مرا از بین ببرد.

* * *

۳۷. من معتقدم زمانی روحیه و انگیزهٔ کاری من در شغلم بیش‌ترین آسیب را می‌بیند که:

ب) عملکرد من صرفاً در ارتباط با تحقق هدف‌های عملیاتی مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرد. ب ☐ ج ☐

ج) همکارانم در موضوعات روزانه با من سر لجاجت و لجبازی داشته باشند.

* * *

۳۸. اگر من بی‌درنگ تصمیم بگیرم حرفه و شغل خود را ترک کنم، علت اصلی آن این است که:

د) کار از نظر شخص من دارای مقام و مرتبتی نازل است. د ☐ الف ☐

الف) محیط فیزیکی کار دارای مشکلاتی مانند نور کم، تجهیزات ابتدایی، و نداشتن تهویه و مانند آن‌هاست.

* * *

۳۹. من شخصاً عقیده دارم پاداش واقعی در کار آن است که:

د) شغل نشانگر قابلیت‌ها و توانایی‌های من باشد و به دیگران نشان دهد که من جزء افراد برتر گروه هستم. د ☐ الف ☐

الف) شغل بتواند نیازهای مادی فرد را برآورده و حقوق بالا، شرایط خوب کاری و مانند آن‌ها را برای وی فراهم سازد.

* * *

۴۰. من مایلم در شغل خود حداکثر تلاش و کوشش را به عمل آورم اگر:

ه) بازده کارم را از جهت منافع فردی و پیشرفت آتی ارضاکننده بیابم. ه ☐ ب ☐

ب) برای اشتباهات، تنبیه و مجازاتی در کار نباشد و شانس ازدست‌دادن کار خیلی کم باشد.

* * *

۴۱. به‌طورکلی مهم‌ترین عامل در ارزش‌یابی یک شغل برای من این است که:

ب) شغل مذکور از امنیتی خوب برخوردار باشد و برنامه‌های مزایای شغلی آن در سطحی بالا باشند. ب ☐ ج ☐

ج) شغل مذکور شرایطی مطلوب را برای ایجاد روابط هماهنگ و صمیمانهٔ کاری به وجود آورد.

* * *

۴۲. اگر من بی‌درنگ تصمیم بگیرم که حرفه و شغل خود را ترک کنم، علت اصلی آن:

ج) تکی‌بودن کار و نداشتن همکاری است که بتوانم با او در مورد کارم تشریک مساعی و برنامه‌ریزی کنم. ج ☐ هـ ☐

هـ) این است که کار خیلی جزئی و پیش‌پاافتاده باشد و متناسب با توان و مهارت من نباشد.

* * *

۴۳. من مایلم در شغل خود حداکثر تلاش و کوشش را به عمل آورم اگر:

د) انجام وظیفهٔ افراد در نظر گرفته شده و پاداش‌هایی متناسب به آنان پرداخت شود. د ☐ الف ☐

الف) شرایط کاری مانند فضای محل کار، وسایل، مواد، و تجهیزات مدرن و مطلوب باشند.

* * *

۴۴. در تصمیم‌گیری نسبت به این‌که شغلی بالاتر را بپذیرم یا نه، بیش‌تر به این نکته فکر می‌کنم که:

هـ) در شغل جدید ممکن است بتوانم زمینه‌های نو بیابم و ابتکار بیش‌تری از خود بروز دهم. هـ ☐ ج ☐

ج) آیا افراد جدیدی را، که در شغل مذکور با آن‌ها کار خواهم کرد، دوست دارم و با آن‌ها سازگاری خواهم داشت.

* * *

۴۵. من شخصاً عقیده دارم پاداش واقعی در کار آن است که:

الف) شغل بتواند نیازهای مادی فرد را برآورده و حقوق بالا، شرایط خوب کاری، و مانند آن‌ها را برای وی فراهم سازد. الف ☐ ب ☐

ب) شغل مزایای کافی داشته و برنامه‌هایی از قبیل بیمهٔ درمانی، بازنشستگی و پرداخت غرامت را دربرداشته باشد.

* * *

۴۶. به‌طورکلی برای من مهم‌ترین عامل در ارزشیابی یک شغل این است که:

الف) پرداخت‌های آن شغل برای رفع نیازهای من و خانواده‌ام کافی باشد. الف ☐ ج ☐

ج) شغل مذکور شرایطی مطلوب را برای ایجاد روابط هماهنگ و صمیمانهٔ کاری به‌وجود آورد.

* * *

۴۷. من مایلم در شغل خود حداکثر تلاش وکوشش را به عمل آورم اگر:

د) انجام وظیفهٔ افراد در نظر گرفته و پاداش‌هایی متناسب به آنان پرداخت شود. د ☐ ه ☐

ه) بازده کارم را از جهت منافع فردی و پیشرفت آتی، ارضاکننده بیابم.

* * *

۴۸. اگر من بی‌درنگ تصمیم بگیرم که شغل و حرفهٔ خود را ترک کنم، علت اصلی آن:

ه) این است که کار خیلی جزئی و پیش‌پاافتاده است و متناسب با توان و مهارت من نیست. ه ☐ الف ☐

الف) مشکلات ناشی از محیط فیزیکی کار مثل نور کم، تجهیزات ابتدایی، نبودن تهویه، و مانند آن‌هاست.

* * *

۴۹. من معتقدم زمانی روحیه و انگیزهٔ کاری من در شغلم بیش‌ترین آسیب را می‌بیند که:

د) سایر کارکنان با انجام وظیفه در یک حد خاص مورد توجه باشند و ارتقا پیدا کنند، و من با انجام وظیفه در همان حد، چنین وضعیتی نداشته باشم. د ☐ ب ☐

ب) عملکرد من صرفاً در ارتباط با تحقق هدف‌های عملیاتی مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرد.

* * *

۵۰. من شخصاً عقیده دارم پاداش واقعی در کار آن است که:

	الف	ج
الف) شغل بتواند نیازهای مادی فرد را برآورده و حقوق بالا، شرایط مناسب کاری، و مانند آن‌ها را برای وی فراهم سازد.	☐	☐

ج) شغل دارای جنبه‌های قوی اجتماعی باشد و ارزش اجتماعی برای فرد به‌وجود آورد.

* * *

۵۱. من مایلم در شغل خود حداکثر تلاش و کوشش را به عمل آورم اگر:

	ج	ه
ج) محیط کاری من از نظر روابط گروهی مطلوب و افراد باهم روابطی صمیمانه داشته باشند.	☐	☐

ه) بازده کارم را از جهت منافع فردی و پیشرفت آتی ارضاکننده بیابم.

* * *

۵۲. اگر من بی‌درنگ تصمیم بگیرم که شغل و حرفهٔ خود را ترک کنم، علت اصلی آن:

	ج	الف
ج) تکی‌بودن کار و نداشتن همکاری است که بتوانم با او در مورد کارم تشریک مساعی و برنامه‌ریزی کنم.	☐	☐

الف) مشکلات ناشی از محیط فیزیکی کار مثل نور کم، تجهیزات ابتدایی، نبودن تهویه× و مانند آن‌هاست.

* * *

۵۳. به‌طورکلی مهم‌ترین عامل در ارزشیابی یک شغل برای من این است که:

	ه	الف
ه) شغل مذکور دارای آزادی عمل کافی و در آن امکان ترقی و رشد موجود باشد.	☐	☐

الف) پرداخت‌های آن شغل برای رفع نیازهای من و خانواده‌ام کافی باشد.

* * *

۵۴. در تصمیم‌گیری نسبت به این‌که شغلی بالاتر را بپذیرم یا نه، بیش‌تر به این نکته فکر می‌کنم که:

	د	ج
د) شغل جدید، شأن و منزلتی بالا داشته و دارای حرمت اجتماعی باشد.	☐	☐

ج) آیا افراد جدیدی را که در شغل مذکور با آن‌ها کار خواهم کرد، دوست دارم و با آن‌ها سازگاری خواهم داشت.

* * *

۵۵. من معتقدم زمانی روحیه و انگیزهٔ کاری من در شغلم بیش‌ترین آسیب را می‌بیند که:

ه) احساس کنم از مهارت‌ها و استعدادهای واقعی من استفاده نمی‌شود. ه ب

ب) عملکرد من صرفاً در ارتباط با تحقق هدف‌های عملیاتی مورد □ □ قضاوت و ارزیابی قرار گیرد.

* * *

۵۶. من شخصاً عقیده دارم پاداش واقعی در کار آن است که:

ب) شغل مزایای کافی داشته و برنامه‌هایی از قبیل بیمهٔ درمانی ب ه بازنشستگی، و پرداخت غرامت را دربرداشته باشد. □ □

ه) نفس کار بامعنی و دارای انگیزه باشد و مرا به خود جلب کند.

* * *

۵۷. من مایلم در شغل خود حداکثر تلاش و کوشش را به عمل آورم اگر:

الف) شرایط کاری مانند فضای محل کار، وسایل، مواد، و تجهیزات مدرن و مطلوب باشند. الف ه

□ □

ه) بازده کارم را از جهت منافع فردی و پیشرفت آتی ارضاکننده بیابم.

* * *

۵۸. در تصمیم‌گیری نسبت به این‌که شغلی بالاتر را بپذیرم یا نه، بیش‌تر به این نکته فکر می‌کنم که:

د) شغل جدید، شأن و منزلتی بالا داشته و دارای حرمت اجتماعی د الف باشد. □ □

الف) شغل جدید وقت‌گیر است و بخشی از ساعات فراغت و تفریح مرا نیز خواهد گرفت.

* * *

۵۹. من عقیده دارم زمانی روحیه و انگیزهٔ کاری من در شغلم بیش‌ترین آسیب را می‌بیند که:

الف) مرا تحت فشار بگذارند که به‌سرعت کارها را انجام دهم، الف ه به‌طوری‌که فرصت کمی برای خوردن غذا و نوشیدن چای □ □ داشته باشم.

ه) احساس کنم از مهارت‌های واقعی و توانایی‌هایم آن‌طور که باید و شاید استفاده نمی‌شود.

* * *

۶۰. در تصمیم‌گیری نسبت به این‌که شغلی بالاتر را بپذیرم یا نه، بیش‌تر به این نکته فکر می‌کنم که:

	ج	الف
ج) آیا افراد جدیدی را که در شغل مذکور با آن‌ها کار خواهم کرد، دوست دارم و با آن‌ها سازگاری خواهم داشت.	☐	☐
الف) شغل جدید وقت‌گیر است و بخشی از ساعات فراغت و تفریح مرا نیز خواهد گرفت.		

* * *

نحوهٔ محاسبهٔ امتیازات

آزمونی که بدان پاسخ دادید، برای ارزیابی نیازهای مختلف شما طراحی شده است. در این آزمون شما با ۶۰ موقعیت کاری و شغلی در سازمان مواجه شده و واکنش خود را با تخصیص امتیازهای صفر تا پنج بین دو پاسخ در هر دو مورد نشان داده‌اید. هر یک از دو پاسخی که برای پرسش‌ها در نظر گرفته شده، نشانگر یک طبقه از نیازهاست و بنابراین شما ۱۲۰ بار نظر خود را نسبت به طبقات مختلف نیازها ابراز کرده‌اید و چون در این آزمون نیازها در پنج طبقه[1] دسته‌بندی شده‌اند، شما به هر طبقه از نیازها ۲۴ بار از خود واکنش نشان داده‌اید.

برای ارزیابی نیازهای خود، امتیازهایی را که به هر یک از خانه‌های (الف) تا (ه) در هر پرسش داده‌اید، جمع بزنید. شما باید ۲۴ بار امتیازهای خانهٔ (الف)، ۲۴ بار امتیازهای خانهٔ (ب)، و... را جمع کنید که نهایتاً امتیازهای طبقات پنجگانه، نیازهای شما را به‌دست می‌دهند. از مقایسهٔ امتیازات می‌توانید اهمیت و حساس‌بودن نیازهای مذکور را در مورد خود بیابید.

---

۱. طبقه‌بندی پنجگانهٔ نیازها در این آزمون به کار گرفته شده‌است. برای توضیح بیش‌تر به نظریهٔ سلسله‌مراتب نیازها در فصل پنجم بخش دوم مراجعه شود.

نیاز طبقهٔ (الف)	نیاز طبقهٔ (ب)	نیاز طبقهٔ (ج)	نیاز طبقهٔ (د)	نیاز طبقهٔ (ه)

جدول مجموع امتیازات

کنترل: در صورتی که به همهٔ پرسش‌ها پاسخ داده باشید، مجموع امتیازات جدول فوق باید ۳۰۰ باشد.

ضمیمهٔ ۵

شرحی کوتاه بر پاره‌ای از مفاهیم مدیریت

مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه[1]

«مدیریت بر مبنای هدف» در نوشته‌های نویسندگان مختلف به صور گوناگون تعریف شده است که شاید یکی از پذیرفته‌ترین آن‌ها تعریفی باشد که اودیورنه به‌دست می‌دهد.

«مدیریت برمبنای هدف» فرایندی است که از طریق آن مدیران سطوح بالا و پایین به‌طور مشترک هدف‌های سازمان را مشخص می‌سازند و حدود مسئولیت‌ها و وظایف هر فرد را با درنظرگرفتن نتایج مورد انتظار تعیین می‌کنند و تمامی این عوامل برای ادارهٔ واحد و ارزشیابی فعالیت‌های افراد به کار می‌روند.[2]

ویژگی این سیستم همان‌گونه که از تعریف فوق مستفاد می‌شود، مشارکت و همکاری همگانی در سازمان است، بدین معنی که در این سیستم سلسله‌مراتب سنتی سازمان به کنار نهاده می‌شود و هر فرد خود به کنترل خود می‌پردازد و اساس کار، مشارکت و همکاری است.

در این سیستم ابتدا هدف‌های کل سازمان، هدف‌های واحد، و اولویت‌های هدف‌ها با در نظرگرفتن نتایج مورد انتظار از آن‌ها مشخص می‌شوند (زمان و هزینه در هدف‌ها قید می‌شود). سپس طرح عملیاتی برای نیل به نتایج مورد انتظار تنظیم می‌شود و در آن تخصص منابع از نظر نیروی انسانی، وسایل، و پول صورت می‌پذیرد. در این سیستم ایجاد سازوکار کنترل برای آگاهی از میزان پیشرفت امور، و ارزیابی نتایج مورد انتظار در ارتباط با اثربخشی، کارایی، و جنبه‌های اقتصادی فعالیت‌ها از اهمیت بسیار برخوردار است و مدیران را در انجام اقدامات اصلاحی به‌موقع برای بهبود یا تغییر هدف‌ها کمک می‌کند. ارتباطات نیز در تمامی این مراحل نقشی عمده در کارایی سیستم ایفا می‌کنند.

---

1. management by Objective (MBO)
2. George S. Odiorne, *Management by Objectives*, (N.Y.: Pitman Publishing Group. 1965). pp. 55-66.

پیدایی و تکامل مفهوم «مدیریت برمبنای هدف و نتیجه»

برای نخستین‌بار به سال ۱۹۵۴، پیتر دراکر اصطلاح «مدیریت برمبنای هدف و نتیجه» را در یکی از کتاب‌های خود به‌کار برد و بر آن به‌عنوان اساس سیستم مدیریت تأکید کرد. او در این باره می‌نویسد:

«در این زمان آنچه سازمان‌ها بدان نیاز دارند، سیستمی از مدیریت است که کوشش‌های گروهی را شکل بخشد و تلفیقی بین هدف‌های فردی و سازمانی به وجود آورد و آن‌ها را با یکدیگر هماهنگ سازد. مدیریت برمبنای هدف، تنها سیستمی است که برآورد این نیاز را امکان‌پذیر می‌سازد.»[1]

متذکر می‌شود که «مدیریت برمبنای هدف» سیستم و مجموعه‌ای جدید از اجزا و عوامل قدیمی است که پیش از ۱۹۵۴ نیز در نوشته‌های تیلور، فایول، و التون میو عنوان شده‌است. دراکر این عوامل را با هم تلفیق کرد و به سیستمی دست یافت که بدیع می‌نمود. در این سیستم جدید اهمیت هدف‌ها و برنامه‌ریزی از نظرات فایول و تیلور، اهمیت نقش فرد در سازمان، احساس تعهد او در مقابل تحقق هدف‌های سازمان، و مدیریت مشارکت‌جویانه از نظرات اندیشمندانی چون التون میو و تأثیر مشارکت کارکنان در بهبود امور و افزایش احساس رضایت از طریق سهیم‌شدن در تصمیم‌گیری‌ها از لستر کوخ و جان فرنج بوده است و همان‌طور که اشاره شد، دراکر این اجزا و عوامل را در قالبی نو ارائه داد که به‌جرأت می‌توانیم بگوییم در پیشبرد مدیریت نقشی مؤثرتر از اجزا و عوامل متشکله خواهد داشت.

پس از دراکر، نظریه‌پردازانی دیگر چون مک‌گریگور، هامبل، بلیک، و موتن و لیکرت این سیستم را توسعه و بهبود بخشیدند. مک‌گریگور در نظریهٔ Y، انسان را علاقه‌مند به کار قلمداد می‌کند و معتقد است هر فردی مایل است در کار خود مسئولیت‌پذیر باشد و در تحقق هدف‌های سازمان از طریق مدیریت مشارکت‌جویانه خود را متعهد احساس کند. این نظریه بر سیستم مدیریت برمبنای هدف اثر گذاشته و جنبه‌هایی از آن که مبتنی بر کنترل فرد به وسیلهٔ خود فرد در انجام فعالیت‌هاست، متأثر از این نظریه است.[2]

نظرات هامبل[3] در توسعهٔ این سیستم از مدیریت نقشی مهم داشته‌اند. او معتقد به دو

---

1. Peter Druker, *The Practice of Management*, (N.Y.: Harper & Row, 1954).
2.. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, (N.Y.: McGrow-Hill Co., 1960).
3. John Humble, *Management by Objectives*, Epping Rssex: Gower Press Ltd., 19.

جنبه در این سیستم بوده است: یکی جنبهٔ فنی و دیگری جنبهٔ انسانی. از نظر او این دو جنبه کاملاً به هم آمیخته‌اند و در عمل باید هر دوی این جنبه‌ها را در نظر داشته باشیم، چه توجه و تأکید بر یک جنبه باعث کاهش اثربخشی سیستم و عدم توفیق آن خواهد شد.

بلیک و موتن نیز با ارائهٔ سبک‌های مختلف مدیریت که نشان‌دهندهٔ فردگرایی یا سازمان‌گرایی مدیران‌اند، سهمی در توسعهٔ سیستم مدیریت برمبنای هدف داشته‌اند. به‌وسیلهٔ معیار سنجشی که آنان تنظیم کرده‌اند می‌توانیم هر مدیریتی را در یک سبک خاص طبقه‌بندی کنیم و اثربخشی آن را در آن سبک بسنجیم. سیستم مدیریت برمبنای هدف، از آن‌جا که هم به فرد و هم به ارائهٔ تولید و خدمات در سازمان توجه دارد، با سبک‌هایی که بلیک و موتن ارائه داده و ضمن آن توجه بسیار به فرد و وظیفهٔ او در جهت هدف‌های سازمان ابراز داشته‌اند، قابل مقایسه و تطبیق است.

لیکرت نیز در سیستم چهارگانهٔ مدیریت[1] خود وقتی به سیستم مشارکت هرچه بیش‌تر افراد در سازمان اشاره دارد، جنبهٔ مهمی از سیستم مدیریت برمبنای هدف را بازگو می‌کند. چه اساس این سیستم مدیریت بر مشارکت است و سیستم چهارم لیکرت نیز کوششی است در جهت آن‌که تمامی فعالیت‌ها در سازمان از طرق مشارکت و تعاون انجام پذیرند.[2]

نظریهٔ Z

در مباحث رفتاری مدیریت، اغلب نام نظریهٔ X و Y را شنیده‌ایم، اما شاید در مورد نظریهٔ Z کم‌تر مطلبی به فارسی نوشته شده باشد. در این‌جا به‌طور مختصر این نظریه را معرفی می‌کنیم. یکی از علمای مدیریت معاصر به نام **اوچی**[3]، در بررسی بعضی از سازمان‌های امریکایی مشاهده کرد که این سازمان‌ها آگاهانه یا ناخودآگاه برخی از خصوصیات و ویژگی‌های سازمان‌های ژاپنی را به‌کار گرفته‌اند و این تلفیق موجب توفیق آن‌ها در نیل به اهدافشان شده است. وی این ترکیب و تلفیق کارامد را نظریهٔ Z نام نهاد و آن را روایت امریکایی شیوهٔ مدیریت ژاپنی قلمداد کرد.

اگر شیوهٔ مدیریت امریکایی را نظریهٔ A بنامیم و شیوهٔ مدیریت ژاپنی را با نظریهٔ J نشان

---

1. Rensis, Likert, *The Human Organization* (N.Y.: McGraw-Hill Co., 1967).

۲. جورج موریسی، *مدیریت برمبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی*، ترجمهٔ معتمدی ـ الوانی، (تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۵۷)، ص‌ص ۹ـ۱۲.

3. William Ouchi

دهیم، از ترکیب و تلفیق این دو شیوه و تعدیل خصوصیات برشمرده‌شده در آن‌ها به نظریهٔ Z می‌رسیم.[1] جدول ۱.[2] خصوصیات سه شیوه را نشان می‌دهد.

نظریهٔ A استخدام کوتاه‌مدت	نظریهٔ J استخدام دائم‌العمر	نظریهٔ Z استخدام بلندمدت
تصمیم‌گیری فردی	تصمیم‌گیری توافقی	تصمیم‌گیری توافقی
مسئولیت فردی	مسئولیت گروهی	مسئولیت فردی
ارزیابی سریع	ارزیابی بطئی	ارزیابی بطئی
ارتقا و ترفیع سریع	ارتقا و ترفیع بطئی	ارتقا و ترفیع بطئی
کنترل رسمی و صریح	کنترل غیررسمی و تلویحی	کنترل غیررسمی و تلویحی با استانداردهای رسمی و صریح
گرایش به تخصص‌های جزئی	گرایش به کلی‌دان بودن	گرایش متعادل به تخصصی‌بودن
توجه ابزاری و جزءگرایانه به فرد	توجه انسانی و کامل به فرد	توجه انسانی و التفات به تمامی ابعاد فرد در سازمان

جدول ۱. سه شیوه مدیریت

بودجهٔ منعطف یا متغیر[3]

به‌منظور غلبه‌بر مشکل عدم انعطافِ بودجه‌های سنتی در مؤسسات تولیدی و بازرگانی، از نوعی بودجه به نام بودجهٔ منعطف استفاده می‌شود. برای تنظیم این نوع بودجه، ابتدا هزینه‌های ثابت و متغیر را تعیین می‌کنیم، سپس با توجه به اعتبار و امکانات مؤسسه می‌توانیم تصمیم بگیریم که در هر زمان چه هزینه‌ای باید انجام دهیم و در مقابل آن چه نتیجه‌ای به‌دست آوریم. با تنظیم این بودجه می‌توانیم به‌طور دوره‌ای مثلاً ماهانه یا هر سه ماه یک‌بار مطابق شرایط مؤسسه بودجه‌ای خاص را انتخاب کنیم و ملاک عمل قرار دهیم.

نمونه‌ای از نمودار بودجهٔ متغیر در زیر نشان داده شده‌است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، هزینه‌های ثابت بدون توجه به میزان تولید در ۵۰,۰۰۰ ثابت‌اند و هزینه‌های متغیر در ارتباط با میزان تولید متغیر. مثلاً برای ۴۰۰ واحد تولید، هزینهٔ متغیر ۱۰۰,۰۰۰ ریال است

1. Stephen P. Pobbins, *Organization Theory*, N.J.: Prentice Hall Inc. 1983, pp. 254-258.
2. W. Ouchi, A, Jaeger, "Type Z Organization: Midst of Mobility", Academy of Management, 21,3, Sept. 1978.
3. variable budget

درحالی‌که برای ۵۰۰ واحد، هزینهٔ متغیر ۱۲۵,۰۰۰ ریال خواهد شد. حال اگر مؤسسه در شرایطی است که می‌تواند ۱۵۰,۰۰۰ ریال هزینه کند بودجهٔ مؤسسه از جهت هزینه‌های متغیر و ثابت معین و نتیجهٔ این سرمایه‌گذاری هم مشخص است و به‌همین ترتیب برای امکانات دیگر می‌توانیم تصمیم‌گیری صحیح انجام دهیم.

بودجه برمبنای صفر[1]

غالباً در بودجه‌های سنتی، اساس براوردها ارقام سال قبل‌اند و با درصدی افزایش به تنظیم بودجهٔ سال جدید اقدام می‌شود. این فرایند نارسا و ناقص است و از دقت و صحت کافی برخوردار نیست، زیرا تسری وضع گذشته به آینده و ثابت‌انگاشتن روند فعالیت‌ها شاخصی صحیح برای پیش‌بینی نیست. برای غلبه بر این مشکل از شیوه‌ای جدید در بودجه‌بندی استفاده می‌شود که اصطلاحاً آن را بودجه بر مبنای صفر می‌نامیم. در این روش، هر سازمان برای بودجه‌بندی باید کلیهٔ فعالیت‌ها و برنامه‌های خود را، اعم از قدیمی یا جدید، همانند یک برنامه یا فعالیت جدید از جنبه‌های مختلف مورد ارزیابی قرار دهد و میزان اهمیت و اولویت آن‌ها را مشخص سازد. بدین ترتیب نوعی تحول و نوسازی، فلسفهٔ زیربنایی این شیوهٔ بودجه‌بندی را تشکیل می‌دهد.

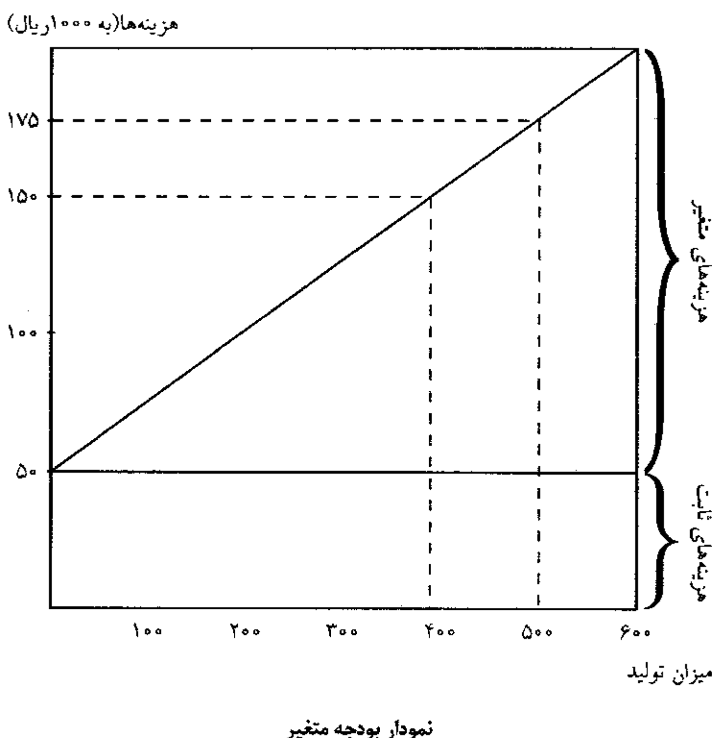
در بودجه‌بندی برمبنای صفر، تمامی فعالیت‌ها و برنامه‌ها در سازمان از نظر اثربخشی و کارایی مورد تجزیه و ارزشیابی قرار می‌گیرند و درجهٔ اولویت آن‌ها نسبت به یکدیگر تعیین می‌شود. فعالیت‌هایی که از نظر اهمیت در درجه‌های بسیار نازل قرار گرفته‌اند، در صورت لزوم حذف می‌شوند و در سایر فعالیت‌ها اصلاحات ضروری به عمل می‌آید. فعالیت‌های مهم نیز از محل صرفه‌جویی‌های حاصل ازحذف فعالیت‌های بی‌اهمیت، تقویت می‌شوند و توسعه می‌یابند.

در اجرای روش بودجه‌بندی برمبنای صفر، چهار مرحلهٔ اصلی و اساسی وجود دارد:

۱. شناخت واحدهای فعالیت در سازمان؛
۲. تجزیه و تحلیل هر واحد فعالیت در قالب گروه فعالیت‌ها و برنامه‌ها؛
۳. ارزشیابی و درجه‌بندی گروه فعالیت‌ها و تعیین اولویت بین آن‌ها؛
۴. انتخاب و تدوین آن گروه از فعالیت‌ها که ثمربخشی آن‌ها اثبات شده‌است، به‌صورت بودجهٔ تنظیمی برای سازمان.

البته جداکردن این مراحل از یکدیگر صرفاً جنبهٔ تشریحی دارد و این مراحل در عمل از

1. zero-base budget



نمودار بودجه متغیر

هم جداناپذیرند. هر مرحله وابسته به مرحلهٔ دیگر است و در اغلب موارد، دو یا سه مرحله با هم پیوسته‌اند.

شناخت واحدهای فعالیت در سازمان

هدف در روش بودجه‌بندی برمبنای صفر، ارزشیابی فعالیت‌ها و انتخاب فعالیت‌های ثمربخش در سازمان است و برای نیل به این هدف باید ابتدا واحدهای فعالیت در سازمان شناسایی شوند. منظور از واحد فعالیت در این‌جا آن جزء معنی‌دار از برنامه است که بتوانیم آن را به‌تنهایی مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم و دربارهٔ آن اخذ تصمیم کنیم. به همین جهت واحدهای فعالیت را «واحدهای تصمیم‌گیری» نیز نام نامیده‌اند. در پاره‌ای از سازمان‌ها، به‌سادگی می‌توانیم واحدهای فعالیت را مشخص کنیم و در اغلب موارد این واحدها با واحدهای بودجه در روش بودجه‌بندی سنتی قابل تطبیق‌اند. در بعضی از سازمان‌ها که

واحدهای بودجه کلی هستند می‌توانیم آن‌ها را به اجزایی کوچک‌تر که همان واحدهای فعالیت‌اند تقسیم کنیم. در صورتی که سازمانی دارای برنامهٔ عملیاتی دقیق و صحیح باشد، واحدهای فعالیت در برنامهٔ مذکور به پایین‌ترین سطح عملیات اطلاق می‌شوند. مرحلهٔ شناخت واحدهای فعالیت در سازمان، یکی از مهم‌ترین مراحل در بودجه‌بندی برمبنای صفر است؛ چه اگر این مرحله به‌درستی و به‌طور کامل انجام نگیرد، سایر مراحل نمی‌توانند به‌گونه‌ای موفقیت‌آمیز انجام پذیرند، ضمناً در سازمان‌هایی که دارای برنامهٔ عملیاتی تفصیلی نیستند، تعیین واحدهای فعالیت در بودجه‌بندی برمبنای صفر، اطلاعاتی ارزشمند را فراهم می‌آورد که در تجزیه و تحلیل عملیات بسیار مؤثر است. در اغلب سازمان‌ها مدیران سطح بالا فعالیت‌های کلی را تعیین می‌کنند و تعیین واحدهای فعالیت به مدیران سطوح پایین‌تر محول می‌شود.

تجزیه و تحلیل هر واحد فعالیت در قالب گروه فعالیت‌ها و برنامه‌ها

در این مرحله پس از تعیین واحدهای فعالیت، آن‌ها در قالب گروه فعالیت‌ها و برنامه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند تا اول ارزش و اهمیت آن‌ها در مقایسه با سایر فعالیت‌ها و میزان وابستگی آن‌ها با هم مشخص شود، و دوم در مورد ادامه یا حذف، تقلیل یا گسترش سطح اجرای آن تصمیم گرفته شود. البته همان‌طور که قبلاً اشاره شد این مراحل از هم جدایی‌ناپذیرند و تجزیه و تحلیل و ارزشیابی، عملیاتی پیوسته‌اند که به همراه هم صورت می‌گیرند. در این مرحله باید اطلاعات موردنیاز برای تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری مدیریت فراهم شود تا تجزیه و تحلیل به نحوی صحیح انجام پذیرد. این اطلاعات باید شامل هدف هر *فعالیت*، *اجزای آن*، چگونگی *اجرا* و هزینه و *منافع* حاصل از آن باشد. ضمناً باید حجم عملیات، روش‌های موجود برای انجام هر فعالیت و معیارهای سنجش عملیات نیز در این مرحله مشخص شوند. بدین ترتیب و با اتکا بر این اطلاعات می‌توانیم تجزیه و تحلیل واحدهای فعالیت را انجام دهیم و آن‌ها را با هم مقایسه کنیم.

ارزشیابی و تعیین اولویت فعالیت‌ها

ارزشیابی و تعیین اولویت فعالیت‌ها یکی از مشکل‌ترین مراحل بودجه‌بندی بر مبنای صفر است و درعین‌حال یکی از مهم‌ترین مراحل نیز در این روش به‌شمار می‌آید. در بودجه‌بندی برمبنای صفر، ارزش‌یابی واحدهای فعالیت در سطوحی مختلف در نظر گرفته می‌شود و

ضمن تجزیه و تحلیل و ارزشیابی در مورد این‌که هر فعالیتی تا چه سطحی انجام گیرد، اخذ تصمیم می‌شود. به‌طور مثال، فعالیت (الف) ممکن است در سطح جاری؛ یعنی سطحی که قبلاً اجرا می‌شده است، مورد قبول قرار گیرد یا آن‌که در سطح پایین‌تر یا بالاتر پذیرفته و اجرا شود. باید یادآوری کنیم که هزینهٔ اجرای هر فعالیت در سطوح مختلف نیز در این مرحله تعیین می‌شود. بدین‌ترتیب مدیران در زمان تصمیم‌گیری تنها در برابر یک فعالیت قرار نمی‌گیرند و فقط در مورد اجرا یا عدم اجرای یک فعالیت تصمیم نمی‌گیرند، بلکه می‌توانند سطوحی مختلف را، که برای یک فعالیت تعیین شده، در نظر بگیرند و نسبت به آن تصمیم‌گیری کنند. در این مرحله پس از ارزشیابی، واحدهای فعالیت برحسب مراتب اهمیتی که برای آن‌ها در نظر گرفته شده‌است، درجه‌بندی می‌شوند. عواملی مختلف در تعیین این مراتب دخالت دارند که مهم‌ترین آن‌ها ماهیت فعالیت و ضرورت آن در تحقق هدف سازمان است. به‌طورکلی پس از ارزشیابی واحدهای فعالیت می‌توانیم برای انتخاب و تدوین واحدهای فعالیتی، که اثربخشی و ضرورت آن‌ها مسلم است، اقدام کنیم.

انتخاب و تدوین فعالیت‌های ثمربخش در سازمان و تنظیم بودجه

در این مرحله، مدیران و کلیهٔ کسانی که در امر تدوین بودجه دخالت داشته‌اند، با توجه به نتایج حاصل از مراحل قبلی در مورد انتخاب و تدوین فعالیت‌هایی که ثمربخشی آن‌ها مورد قبول قرار گرفته است، اقدام می‌کنند و به تنظیم بودجه می‌پردازند. تصمیم‌گیری در این مرحله در مورد هر فعالیت ممکن است به یکی از نتایج زیر منتهی شود:

حذف فعالیت

در صورتی‌که تجزیه و تحلیل و ارزشیابی فعالیتی نشان دهد که در حال حاضر فعالیت مذکور هیچ‌گونه نفعی برای سازمان و استفاده‌کنندگان از خدمات یا کالای سازمان دربرندارد، فعالیت مذکور حذف می‌شوند.

تقلیل سطح فعالیت

ممکن است درگذشته فعالیت یا فعالیت‌هایی وجود داشته‌اند که در سطحی وسیع و گسترده اجرا می‌شده‌اند، ولی در حال حاضر با توجه به نتایج بررسی‌ها، لزومی به اجرای آن‌ها در آن حد نیست، در این صورت سطح فعالیت‌های مذکور کاهش می‌یابد و در هر یک، حد

معقول در بودجه گنجانیده می‌شود. در این‌جا باید یادآوری کنیم که هر فعالیتی دارای یک سطح حداقل است و از آن سطح، حداقل برای هر فعالیت با توجه به نوع و حجم فعالیت و میزان اهمیت آن برای سازمان تعیین می‌شود.

اجرای فعالیت مانند گذشته

پاره‌ای از فعالیت‌ها نیازی به تغییر ندارند و باید مانند گذشته اجرا شوند. این‌گونه فعالیت‌ها بدون هیچ‌گونه تغییری در بودجهٔ سال جدید منعکس می‌شوند. البته باید توجه داشته باشیم که در بودجه‌بندی برمبنای صفر، یکی از هدف‌های اصلی کاهش هزینه‌هاست و حتی در مورد فعالیت‌هایی که سطح آن‌ها تغییر نمی‌کند، مدیریت باید بکوشد با تغییر و اصلاح روش‌های انجام کار و تکنیک‌های مورد عمل، اثربخشی و بهره‌وری فعالیت‌ها را افزایش دهد و از هزینه‌ها بکاهد؛ بنابراین در مورد این‌گونه فعالیت‌ها نیز باید اصل تغییر و تحول و اصلاح در نظر گرفته شود.

گسترش سطح فعالیت

ممکن است تجزیه و تحلیل و ارزشیابی فعالیت‌ها نشان دهد که بعضی از فعالیت‌ها باید در سطحی گسترده‌تر اجرا شوند که در این صورت با استفاده از صرفه‌جویی‌های انجام‌شده، فعالیت‌های مذکور به‌گونه‌ای گسترده‌تر در بودجهٔ سال جدید گنجانده می‌شوند.[۱]

به طورکلی بودجه‌بندی برمبنای صفر موجب می‌شود تا هر مدیری نیاز به فعالیت‌های مختلف را دقیقاً ارزیابی کند و سطوح مختلف فعالیت‌ها و شقوق ممکن اجرای آن‌ها را مورد ملاحظه و مداقه قرار دهد. در این نوع بودجه، فعالیت‌ها از نظر اهمیت و اولویت درجه‌بندی می‌شوند و وجود مجموعه فعالیت‌های درجه‌بندی‌شده باعث می‌شود تا در زمان اجرا فعالیت‌هایی که به‌علت نوسانات هزینه‌ها و اعتبارات باید کاهش یابند، حذف و تعدیل شوند، یا توسعه یابند به‌سادگی مشخص شوند. از جهت انعطاف‌پذیری در تنظیم و اجرا بودجه بر مبنای صفر شبیه بودجهٔ چندانتخابی[2] است که ضمن آن مدیران موظف‌اند در بودجهٔ تنظیمی خود شقوق مختلفی را که با سطوح مختلف اعتبار امکان تحقق دارند، ارائه دهند.

---

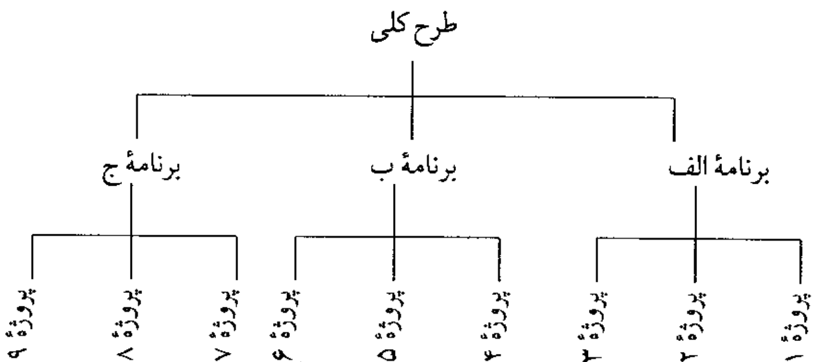
۱. سید مهدی الوانی، «بودجه برمبنای صفر»، **مدیریت *امروز***، دورهٔ ۹، ش ۲، (سال ۱۳۵۷)، ص‌ص ۷۷ـ۸۳.

2. alternative budget

بودجه‌بندی طرح و برنامه[1]

بودجه‌بندی طرح و برنامه، تلاشی است برای ترکیب و تلفیق بودجه‌بندی با برنامه‌ریزی‌های کلی به‌عنوان یک مجموعهٔ واحد که نشان‌دهندهٔ خطوط اصلی و خط‌مشی‌های کلی سازمان و دولت باشد. اجزای بودجه‌بندی طرح و برنامه عوامل جدیدی نیستند زیرا طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی، و بودجه‌بندی هر یک دارای سوابقی دیرینه‌اند، اما آنچه جدید است ترکیب این عوامل در یک ساختار کلی به نام بودجهٔ طرح و برنامه است.

در بودجه‌بندی طرح و برنامه ما با یک طرح کلی[2]، یک سری برنامه[3]، و تعداد بسیاری پروژه[4] روبه‌رو هستیم. مثلاً طرح کلی ما افزایش تولید است که شامل برنامه‌های مختلف مانند توسعهٔ صنعت و توسعهٔ کشاورزی و... است و هر یک از این برنامه‌ها نیز حاوی پروژه‌های اجرایی متعددند. به کمک روش بودجه‌بندی، طرح و برنامه در قالب کلی طرح‌ها، برنامه‌ها، و پروژه‌ها مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرند و با نگرشی سیستمی به بودجه‌بندی اقدام می‌شود. امکان مقایسهٔ پروژه‌ها و برنامه‌ها با هم و انتخاب اثربخش‌ترین آن‌ها در نیل به اهداف کلی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های بودجه‌بندی طرح و برنامه است.[5] شکل ۲. شمای کلی بودجهٔ طرح و برنامه را نشان می‌دهد.



شکل ۲. شمای کلی بودجه‌بندی طرح و برنامه

---

1. planning-programming-budgeting system (PPBS)
2. plan
3. program
4. projet
5. "Parkinson's Law or the Rising Pyramid", in: J. M. Shafritz and A.C. Hyde, *Classics of Public Administration*, Ill.: Moor Publishing co., 1978, pp. 194-198.

قانون پارکینسون

قانون پارکینسون، که براساس مطالعات نویسنده‌ای به همین نام شکل گرفته است، زمینهٔ گسترش بی‌رویهٔ بوروکراسی‌ها را بیان می‌کند. از دید این قانون، کارها با توجه به زمانی که می‌توانند اشغال کنند، گسترش می‌یابند و این گستردگی به میزان و ماهیت کار چندان ارتباطی ندارد. شاید با مثال زیر مسئله روشن شود. فرض کنید فرد بیکاری، که اوقات فراغت زیادی دارد، می‌خواهد برای دوستش یک کارت تبریک بفرستد. به علت داشتن وقت، او یک روز کامل را صرف خریدن کارت و فرستادن آن می‌کند. واضح است که کار مذکور یک روز زمان نیاز ندارد، منتها به علت آنکه او این وقت را در اختیار دارد و می‌خواهد آن را پر کند، کار را آن‌قدر گسترش می‌دهد که نظرش عملی شود. همین عملکرد در سازمان‌ها نیز دیده می‌شود و بوروکراسی‌ها بدون آنکه اهدافشان توسعه یافته باشد، خود گسترش می‌یابند. آماری که پارکینسون جمع‌آوری کرده است نشان می‌دهد که میزان افزایش کارکنان و واحدها چندان همبستگی و ارتباطی با میزان نتایج حاصله از سازمان‌ها نداشته‌است. به‌فرض در جایی که تعداد کارکنان دو برابر شده‌اند، نتیجهٔ حاصل از عملکرد سازمان تغییری عمده نکرده است. پارکینسون انگیزهٔ گسترش بوروکراسی‌ها را تمایل مدیران به داشتن مرئوسان بیش‌تر می‌داند که درنتیجه موجب افزایش کارکنان، ایجاد وظایف کاذب و تکراری، و ارائهٔ خدمات کارکنان به یکدیگر می‌شود. وی فرمولی نیز برای محاسبهٔ درصد افزایش کارکنان به این ترتیب تنظیم کرده است.[1]

اصل پیتر[2]

اصل پیتر ادعا می‌کند که در سازمان‌ها کارکنان به علت نشان‌دادن شایستگی در یک شغل، به شغل بالاتر ارتقا پیدا می‌کنند و این روند تا زمانی ادامه می‌یابد که به حد بی‌کفایتی در یک شغل می‌رسند و در همان‌جا باقی می‌مانند. از این‌رو ما اغلب در سازمان‌ها با افرادی برخورد می‌کنیم که شایستگی شغل خود را ندارند و این عارضه‌ای است که گریبان‌گیر بیش‌تر سازمان‌هاست. واضع این اصل، که نویسنده‌ای به نام لارنس پیتر[3] است، به ذکر مواردی متعدد می‌پردازد که در آن‌ها کارمند در طول خدمت خود به مشاغل بالاتر گمارده شده و

1. "Parkinson's Law or the Rising Pyramid", in: J. M. Shafritz and A.C. Hyde, *Classics of Public Administration*, Ill.: Moor Publishing co., 1978, pp. 194-198.

2. The Peter Priniple   3. Laurence J. Peter

زمانی که به حد بی‌کفایتی رسیده در همان شغل متوقف شده‌است. بدین ترتیب پیتر معتقد است که در سلسله‌مراتب سازمان‌ها همهٔ کارکنان مشتاق هستند تا به حد بی‌کفایتی برسند و علم سلسله مراتب‌شناسی[1] باید این ضایعه را مورد بررسی و تدقیق قرار دهد. امروزه همهٔ سازمان‌ها از سلسله‌مراتب استفاده می‌کنند و باید در شناخت عوارض آن نیز هشیار باشند، اصل پیتر این آگاهی را به آنان ارزانی می‌دارد.[2]

پنجرهٔ جو ـ هَری[3]

یکی از الگوهای تجزیه و تحلیل ارتباطات متقابل بین فرد و دیگران پنجرهٔ جو ـ هری است که به‌وسیلهٔ دو تن از صاحب‌نظران علوم رفتاری به نام‌های **جوزف لوفت و هری اینگهام**[4] طراحی، و به همین علت به پنجرهٔ جو ـ هری معروف شده‌است. به کمک این مدل می‌توانیم تعارضات بین افراد را تجزیه و تحلیل کنیم و روابط بین انسان‌ها با شخصیت‌های مختلف را مورد بررسی قرار دهیم.

شکل ۳.، شخصیت‌های مختلف انسانی را در این الگو نشان می‌دهد.

	فرد در مورد دیگران آگاهی و شناخت دارد	فرد در مورد دیگران آگاهی و شناخت ندارد
فرد در مورد خود، آگاهی و شناخت دارد	من آگاه	من نهفته
فرد در مورد خود، آگاهی و شناخت ندارد	من نابینا	من ناآگاه

شکل ۳. شخصیت‌های چهارگانه

همان‌گونه که در شکل ملاحظه می‌شود افراد از نقطه‌نظر این‌که تا چه حد نسبت به خود و سایرین آگاهی و شناخت دارند در چهار نقطه قرار می‌گیرند:

۱. من باز یا آگاه[5]: در این وضعیت، فرد هم نسبت به خود و هم نسبت به دیگران آگاهی و

---

1. hierarchiology
2. "The Peter Principle", in: J.M.Sh afritz op.cit., pp. 347-350.
3. Johari window
4. Joseph Luft and Harry Ingham
5. open self

شناخت دارد و امکان بروز تعارض بسیار ضعیف و اندک است.

۲. من نهفته یا پنهان[1]: در این وضعیت، فرد نسبت به خود آگاه است اما در مورد دیگران شناخت ندارد و از این‌رو از سایرین نهفته و پنهان می‌ماند. او نظرات و احساسات خود را به سایرین بروز نمی‌دهد و از بیم واکنش‌های دیگران می‌کوشد خود را در معرض ارتباط و تماس با آنان قرار ندهد. در این حال امکان بالقوه برای ایجاد تعارض وجود دارد.

۳. من نابینا[2]: در این حالت فرد سایرین را می‌شناسد، اما از شناخت خود ناتوان است و نسبت به خود کور و نابیناست. این چنین فردی ناخودآگاه ممکن است باعث رنجش سایرین بشود و سایرین نیز غالباً از ترس این‌که مبادا باعث آزردگی او بشوند خصوصیات وی را به او گوشزد نمی‌کنند و اگر هم مطلبی در این زمینه بیان شود با واکنشی مطلوب مواجه نمی‌شود. در این حالت نیز مانند حالت دوم امکان بالقوهٔ ایجاد تعارض وجود دارد.

۴. من ناآگاه و نامکشوف[3]: در این وضعیت امکان بروز تعارض بسیار بالاست زیرا فرد نه نسبت به خود و نه نسبت به سایرین آگاهی و شناخت ندارد و هرچه هست سوءتفاهم و عدم درک متقابل است.

به‌منظور غلبه بر مشکلات ناشی از حالات دوم، سوم، و چهارم باید کوشش کرد تا در افراد آگاهی لازم به وجود بیاید و همه گرایش به سوی حالت اول پیدا کنند. یکی از طرق کاهش حالات نامطلوب، آن است که با ایجاد ارتباط و اعتماد بین افراد موجبات شناخت آنان از یکدیگر را فراهم کنیم و محیطی به وجود آوریم که افراد به‌راحتی بتوانند از نظرات هم نسبت به یکدیگر آگاه شوند.[4]

---

1. hidden self
2. blind self
3. undiscovered self
4. Juseph Luft, "The Johari Window", *Human Relations Training News*, Vol. 5, No. 1, 1961, pp. 6-7.

ضمیمهٔ ۶

سرنوشت کار در آینده
افق‌های جدید در مدیریت

در سیر تحولات و دگرگونی‌های جهان امروز یک نکته مسلم است و آن تفاوتی بارز است که جامعهٔ امروز ما با جامعهٔ فردایمان خواهد داشت. در آینده، ما عصر صنعت را پشت سر خواهیم نهاد و این بدان معناست که مفاهیمی چون عصر فضا، عصر ارتباطات، عصر خودکاری، و... که متعلق به دوران صنعت بودند، عمرشان به سر می‌آید و عصری نوین آغاز می‌شود.

در زمینهٔ نگرش به آینده می‌توانیم به دو نظریهٔ کلی اشاره کنیم. براساس یکی از این نظریات که ماوراء توسعه[1] یا توسعهٔ فزاینده و خارق‌العاده نام دارد، در آینده ما شاهد گسترشی غیرقابل تصور در زمینه‌های فناوری، علوم، و فنون خواهیم بود. براساس این نظریه، آینده همانا تصویری توسعه‌یافته و پیچیده‌تر از وضعیت صنعتی امروز خواهد بود. اما در نظریه‌ای دیگر که تحت عنوان بوم‌شناسی انسانی و معقول[2] ارائه شده، آینده در فناوری شتاب‌دار خلاصه نشده و مسیر و جهت حرکت به‌گونه‌ای متفاوت است. در نظریهٔ جدید، بر ظرفیت انسان و آزادی و اختیار او تأکید شده‌است و جهت‌گیری‌های توسعه قبل از آن‌که در زمینه‌های دانش فنی باشند در زمینه‌های انسانی و اجتماعی و روح و روان آدمی هستند. تلاش‌ها مصروف آن‌اند که توانایی‌های انسان صرف توسعه و گسترش وی شوند و در کنار آن دانش و ارتباطات نیز توسعه و بهبود یابند. برخی از تفاوت‌های این دو نظریه در جدول ۱. ملاحظه می‌شوند.

در نظریهٔ توسعهٔ فزایندهٔ صنعتی و فناورانه، کارها غالباً به صورت خودکار درمی‌آیند و به‌وسیلهٔ متخصصان انجام می‌گیرند. ساعات کار کاهش می‌یابند و گروه‌های کمی کار می‌کنند و بسیاری از گروه‌ها مصرف‌کنندهٔ خدمات و تولیدات آن‌ها هستند. در نظریهٔ توسعهٔ انسانی، الگوی کلی کار دگرگون می‌شود و کارها براساس شرایط و موقعیت افراد و

---

1. Hyper-Expansionism (HE)
2. Sane, Human, Ecological (SHE)

جدول ۱. برخی تفاوت‌ها بین دو نظریه در مورد کار در آینده

(SHE) توسعهٔ انسانی و معقول	(HE) توسعهٔ فزایندهٔ صنعتی
تأکید بر توسعهٔ انسانی	تأکید بر توسعهٔ اقتصادی
تأکید بر ارزش‌ها و اهداف کیفی	تأکید بر ارزش‌ها و اهداف کمّی
اولویت انسان	اولویت سازمانی
آزادی و اختیار انسان و تفاهم او با دیگران	مقیدبودن انسان و منزوی‌شدن وی
روابط متقابل و انسانی	روابط قراردادی و رسمی
شایستگی‌های کلی	تخصص‌گرایی
اعتماد به خویش	وابستگی به سازمان
عدم تمرکز و دوری از شهر	تمرکز و گرایش به شهر

ترجیحات آنان شکل می‌گیرند. کار و سرگرمی درهم می‌آمیزند و خانه و محله مراکز کاری می‌شوند.

در نظریهٔ توسعهٔ فزاینده، آموزش و پرورش دو هدف را دنبال می‌کنند. یکی هدف آموزش فناوری پیچیده به متخصصان و خبرگان فنی و دیگری آموزش مردمی که باید نحوهٔ گذراندن زندگی را فراگیرند. این آموزش‌ها مقطعی نیستند و استمرار دارند. در نظریهٔ توسعهٔ انسانی، هدف آموزش و پرورش توسعهٔ ذهن انسانی و گسترده‌ساختن دایرهٔ بینش اوست. روش آموزش، بیش‌تر عملی است تا نظری و در محیط‌های حرفه‌ای افراد کار را از یکدیگر می‌آموزند.

نظریهٔ توسعهٔ فزایندهٔ صنعتی بیش‌تر تحت تأثیر وضع فعلی دنیای صنعتی است و بسیاری از فرصت‌ها و امکانات بالقوهٔ انسانی و اجتماعی را نادیده انگاشته است؛ درحالی‌که نظریهٔ توسعهٔ انسانی در ادامهٔ تحول نظام کار از دوران برده‌داری، ارباب و رعیتی، و کارگر و کارفرمایی، دورانی جدید را پیش‌بینی می‌کند. دورانی که در آن کار در خدمت دیگران نیست و فعالیتی است که انسان برای خود سازمان داده است. در این نظام انسان خود، کنترل کار خویش را بر عهده دارد و برای خود و رفع نیازهایش کار می‌کند. در این نظام او هدف‌های خود را مستقلاً طراحی می‌کند، در جامعهٔ کوچکِ خود کار می‌کند و با دیگری رابطه‌ای نزدیک و انسانی دارد. در نظریهٔ توسعهٔ انسانی، بسیاری از شیوه‌ها و مدل‌های توسعهٔ صنعتی به‌گونه‌ای دیگر طرح می‌شوند و بنابراین تصور آن‌ها شاید برای ما ساده نباشد.

براساس این نظریه، اقتصاد غیررسمی جایگزین اقتصاد فعلی خواهد شد. در اقتصاد غیررسمی، دیگر انسان برای دیگران کار نمی‌کند، بلکه برای خود کار می‌کند و آزادی عمل و اختیار فراوانی برایش محفوظ است. از آن جایی که در توسعهٔ صنعتی، گروه‌های بانفوذ کوشیده‌اند تا به هر طریق این استنباط را برای افراد بشر به وجود آورند که برای ادامهٔ حیات راهی جز استخدام و اجیرشدن وجود ندارد، تصور «خویشتن‌کاری»[1] یا کار برای خود بسیار مشکل است. اما باید این توهم را درهم بشکنیم و به این باور برسیم که ایجاد نظمی نوین در کار ممکن است؛ نظمی که در نظریهٔ توسعهٔ انسانی نام «خویشتن‌کاری» را به خود اختصاص داده است و شاید تنها راه‌حلی باشد که بتوانیم در آینده از آن در برابر مشکلات حاصل از استخدام به شیوهٔ سنتی بهره گیریم. در خویشتن‌کاری انسان با طبیعت هماهنگی بسیار دارد، از استقلال کاری برخوردار است، و تأکیدش قبل از آنکه بر توفیقات ظاهری و خارجی باشد بر موفقیت‌های درونی است. در خویشتن‌کاری فناوری ساده است و در مقیاس کوچک جایگزین فناوری پیچیده و غول‌آسای امروزین خواهد شد و اقتصاد بخشی و منطقه‌ای جای اقتصاد جهانی را خواهد گرفت.

خویشتن‌کاری ممکن است اشکال گوناگون به خود گیرد. ممکن است پاره‌کاری، کار جمعی و گروهی، کار داوطلبانه، فعالیت‌های سرگرم‌کننده ولی مولد، استخدام‌های کوتاه‌مدت و موقت باشد و بدین جهت نقش پول و پرداخت در آن تغییر کند و به اهمیت نقشی که در نظریهٔ توسعهٔ صنعتی دارد نخواهد بود. در خویشتن‌کاری ارزش کار را با میزان پرداخت به آن نمی‌سنجند، چون در درجهٔ اول انسان برای خود و با هدفی که خود طراحی کرده است کار می‌کند و پول، تنها عامل انگیزش او نیست.

در خویشتن‌کاری باید دیدگاه‌های اقتصادیون، جامعه‌شناسان، و علمای مدیریت تغییرات عمده پیدا کنند، زیرا که آنان فرض را بر ضرورت تام استخدام در سازمان‌ها گرفته‌اند و این فرضی است که خویشتن‌کاری آن را مردود می‌شمرد و به کنار می‌نهد. دیگر کار به معنی استخدام نیست و بهبود کار به معنی بهبود شرایط کار سازمانی نخواهد بود. متخصصان مدیریت امروزه تلاش بسیار می‌کنند تا کار در سازمان را بهبود بخشند و رابطی فراهم آورند که اهداف فرد و سازمان یکی شوند، درحالی‌که در خویشتن‌کاری نحوهٔ برخورد به گونه‌ای دیگر است و کار برای خود فرد و در راه اهداف خود اوست و از این جهت مشکلی وجود ندارد، و از جهت بهبود شرایط کاری نیز باید تدابیری اندیشیده شوند

---

1. ownwork

که فضای کار فردی بهبود یابد و خویشتن‌کاری با سهولت انجام‌پذیر شود. بدین‌ترتیب وظایف و نظریه‌های مدیریت نیز در عصر «خویشتن‌کاری» باید تغییر و تحول یابند و نظریه‌هایی جدید طرح شوند. در خویشتن‌کاری باید مکتب فکری یا حوزهٔ تفکری[1] نوین شکل گیرد تا تأکیدی که بر جدایی از طبیعت، تسلط بر آن، و استفادهٔ حداکثر از آن بود جای خود را به جزئی از طبیعت‌بودن و غنی‌ساختن آن بدهد. هدف‌های علمی و اقتصادی باید به نحوی دیگر مطرح شوند و تلاش‌های انسانی صرفاً در حداکثرسازی بازده‌ها و تسلط اقتصادی خلاصه نشوند. شالودهٔ فکری جدید در خویشتن‌کاری رابطهٔ موزون انسان و طبیعت را مدنظر دارد و در زندگی آدمی حد کفایت و تعادل را نوید می‌دهد. به‌هرحال نظریهٔ توسعهٔ انسانی و خویشتن‌کاری به عنوان یک نظریهٔ علمی ـ تخیلی می‌تواند آغازگر مباحثی جدید در مدیریت باشد و باید دربارهٔ آن تأمل و تعمق بیش‌تری به‌عمل آید.[2]

---

۱. paradigm، پارادیم یا مکتب فکری به مجموعهٔ آرا، اندیشه‌ها، و نظریه‌هایی گفته می‌شود که در یک دورهٔ زمانی مورد قبول اهل آن رشته باشند و مکتب مخالفی نتوانسته باشد پایه‌های آن را سست کند.

۲. برای مطالعهٔ بیش‌تر در مورد خویشتن‌کاری می‌توانید به کتاب زیر مراجعه کنید:

James Robertson, *Future Work*, London: Grower 1985.

ضمیمهٔ ۷

فشارهای عصبی در سازمان‌ها و راه‌های مقابله با آن

در دههٔ اخیر موضوع فشار عصبی یا استرس[1] و آثار آن در سازمان، مولد التفات و توجه بسیار واقع شده و یکی از مباحث اصلی رفتار سازمانی را به خود اختصاص داده است. اگرچه در علم پزشکی مسئلهٔ فشار عصبی و علل و عوارض آن مدت‌هاست مورد بررسی و تحقیق قرار دارد، اما باب این بحث در رفتار سازمانی تازه گشوده شده‌است و علمای این رشته، مدتی کوتاه است که به تحلیل فشار عصبی و آثار و عواقب آن در سازمان و اعضای آن پرداخته‌اند. با وجود این نظر که استرس‌های مفید[2] و خوش‌خیم نیز وجود دارند و قدری از فشار عصبی برای ایجاد تحرک و تلاش در انسان ضروری است، زمانی که بحث استرس مطرح می‌شود، بیش‌تر به عوارض و ضایعات آن توجه می‌شود و استرسِ مضر[3] و مُخل مدنظر قرار می‌گیرد. به‌هرحال فشار عصبی آثاری فراوان بر عملکرد و فعالیت‌های اعضای سازمان دارد. مدیران، کارکنان، و ارباب رجوع سازمان تحت تأثیر فشارهای عصبی دچار حالات روانی خاص می‌شوند و دست به رفتارها و اعمالی می‌زنند که مستقیماً در بازدهی سازمان منعکس می‌شوند. فشارهای عصبی دارای آثار جسمانی نیز هستند و از این طریق هم به سازمان لطماتی شدید وارد می‌آورند. استرس‌های حاد نیروی انسانی سازمان را ضایع می‌کنند و هدف سازمان را دستخوش تزلزل می‌سازند. افرادی که دچار استرس می‌شوند و توان مقابله با آن را از کف می‌دهند، از جهات جسمانی، روانی، و رفتاری دچار آسیب می‌شوند و بدین ترتیب است که استرس در سازمان همچون آفتی نیروها را تحلیل می‌برد و فعالیت‌ها و تلاش‌ها را عقیم می‌سازد.

گروهی از صاحب‌نظران رفتار سازمانی، استرس را بیماری شایع قرن نامگذاری کرده‌اند. شاید هم به‌راستی دوران ما عصر استرس و فشار عصبی است، دوره‌ای که در آن انسان بیش از هر زمان دیگر در معرض عوامل موجد استرس[4] قرار گرفته و مسائل و مشکلاتی بی‌شمار از هر طرف او را احاطه کرده‌اند. در چنین جهان پرهیاهویی چگونه

---

1. stress
2. eustress
3. distress
4. stressor

می‌توانیم از فشارهای عصبی اجتناب کنیم یا با آن به مصاف و مقابله بپردازیم؟ چه عواملی موجد استرس‌اند و چرا انسان به استرس دچار می‌شود؟ چگونه می‌توانیم فشار عصبی و عوارض آن را بشناسیم؟ و سرانجام چگونه می‌توانیم قبل از رسیدن به مراحل حاد با استرس به مقابله برخیزیم و آن را مهار کنیم؟

در این مقاله کوشش شده‌است تا استرس یا فشار عصبی تعریف و منشأ عوامل ایجادکننده و نشانه‌های آن شناخته شود و سرانجام راه‌های مقابله با آن بیان شوند.

استرس یا فشار عصبی چیست؟

استرس به معنی فشار، واژه‌ای است که از فیزیک به عاریت گرفته شده و امروزه برای بیان فشار روان ـ تنی کاربرد عام یافته است. به‌عبارت بسیار کلی و ساده، استرس حالتی است در روان و تن که ناشی از واردشدن فشارهای روحی یا جسمی به فرد است، بنابراین شاید فشار عصبی معادلی دقیق برای استرس نباشد. چه استرس حالتی ناشی از فشار است، نه خود فشار اما با اندک اغماضی می‌توانیم استرس را همان فشار عصبی معنی کنیم و آن را حالتی بدانیم که انسان در مقابل محرک‌های ناسازگار بیرونی از خود بروز می‌دهد. در تعریفی دیگر، استرس پاسخی است که فرد برای تطبیق با یک وضعیت خارجی متفاوت با وضعیت عادی، به‌صورت رفتاری روانی یا جسمانی از خود بروز می‌دهد.[1] در این تعریف، استرس عبارت است از عکس‌العمل‌های فرد در مقابل موقعیت‌های تهدیدکننده در محیط. صاحب‌نظری دیگر، استرس را مجموعهٔ واکنش‌های عمومی انسان نسبت به عوامل ناسازگار و غیرمنتظرهٔ خارجی یا به عبارت ساده‌تر اخلال در سیستم سازگاری و تطبیق بدن آدمی با محیط خارجی تعریف می‌کند.[2] از دیدگاه وی هر گاه تعادل و سازگاری ارگانیسم به علت عوامل مخل خارجی از میان می‌رود فرد دچار استرس می‌شود. در یک تعریف دقیق‌تر، استرس حالتی بیان شده که در آن فرد با موقعیت‌ها و فرصت‌ها، موانع و محدودیت‌ها، یا نیازها و انتظاراتی مواجه می‌شود که نتایج حاصل از آن‌ها برای او مهم‌اند، اما امکان تحقق نتایج مذکور نامطمئن و غیرقابل پیش‌بینی دقیق است.[3] بدین‌ترتیب احتمال نامشخص وقوع نتایج ناخوشایند و مهم‌بودن عوامل مذکور، به‌وجودآورندهٔ استرس در فرد

---

1. F. Luthans, *Organizational Behavior*, N.Y. McGraw-Hill, 1985, p. 130.
2. Hans Selye, *Stress Without Distress*, Philadelphia: Lippincatt, 1974.
3. R.S.S. Chuler, "Definition and Conceptualization of Stress, in Organizations", *Organizational Behavier and Human Performance*, April 1980, p. 189.

است. به‌عنوان مثال زمانی که نتایج ارزشیابی عملکرد برای یک کارمند بسیار مهم‌اند و در ضمن او اطمینان ندارد که در آن موفق خواهد بود یا خیر، دچار فشار عصبی می‌شود.

دو تن از صاحب‌نظران علوم رفتاری، استرس را عکس‌العملی دانسته‌اند که به‌منظور سازگاری با عامل یا موقعیتی که فشار روانی یا فیزیکی بر فرد وارد می‌سازد، در وی ایجاد می‌شود. به عبارت دیگر استرس واکنش و پاسخی به موقعیت‌های فشارآور[1] است. و در تعریفی دیگر استرس حالتی قلمداد شده است که در آن فرد بر اثر محرک‌های خارجی از وضعیت و حالت معمول و متعارف خود خارج می‌شود.[2] به‌طور خلاصه در فضای عصبی فرد با محرک‌های موجد استرس مواجه می‌شود که با موقعیت عادی متفاوت‌اند. او می‌کوشد تا خود را با آن‌ها منطبق و سازگار کند. واکنش‌های روان ـ تنی حاصل از این تلاش، «استرس» نام دارند.

برای روشن‌شدن مفهوم فشار عصبی ذکر چند نکته ضروری است: اول آن‌که استرس همواره به علت عوامل ناخوشایند و نامطلوب در فرد به وجود نمی‌آید. یک مژدهٔ بسیار مسرت‌بخش و موفقیت غیرمنتظره در یک مسابقهٔ بزرگ نیز می‌تواند برای فرد ایجاد استرس کند، به همان‌گونه که یک خبر ناگوار و یک شکست ناگهانی نیز چنین است. نکتهٔ دیگر آن‌که استرس را لزوماً نباید به عنوان یک پدیدهٔ منفی در نظر بگیریم. میزانی مشخص از استرس که برای فرد سازنده و محرک باشد، همان‌گونه که اشاره شد، استرس مفید است و نباید از آن هراس داشت. آنچه باید کنترل و با آن مقابله شود، استرس‌های مضر و مخل است. و نکتهٔ آخر آن‌که استرس به مفهوم اضطراب[3] نیست، زیرا اضطراب جنبهٔ روانی دارد درحالی‌که استرس صرفاً حالتی روانی نیست و جنبهٔ روان ـ تنی دارد. همچنین استرس معادل بیماری جسمانی نیست، زیرا بیماری دارای تظاهرات اختصاصی و غیراختصاصی است، درحالی‌که استرس دارای تظاهرات غیراختصاصی یا عمومی است. البته ممکن است استرس به علت بیماری ایجاد شود، اما استرس بیماری نیست. فردی که دچار بیماری می‌شود ابتدا یک سلسله علائم اختصاصی از خود بروز می‌دهد، اما اگر عامل بیماری‌زا به مدتی طولانی و شدید بر ارگانیسم اثر کند، آن‌گاه علاوه بر تغییرات خاص، شماری از تغییرات کلی نیز روی می‌دهند که دارای ماهیت قالبی و کلیشه‌ای‌اند و این تغییرات عمومی علائم استرس به‌شمار می‌آیند، تغییرات مذکور ممکن است منشئی دیگر غیر از بیماری

1. J.M. Ivancevich & M.T. Matteson, *Stress and Work*, Illinois: Scott, Foresman, 1980, p. 5.

2. T.A. Beehr & J.E. Newman, "Job Steess", *Personnel Psychology*, Winter 1978, pp. 665-699.

3. anxiety

داشته و ناشی از فشار مسئولیت، هیجانات کاری و امثال آن‌ها باشند. از این‌رو می‌توانیم نتیجه بگیریم که استرس از نظر ماهیت اختصاصی ولی از نظر منشأ غیراختصاصی است. اختصاصی‌بودن ماهیت آن؛ یعنی این‌که دارای تغییرات قالبی و یکسان مانند تورم یا زخم در دستگاه گوارشی، ایجاد حساسیت، عوارض قلبی و امثالهم است. اما غیر اختصاصی‌بودن منشأ آن از این نظر است که ممکن است استرس بر اثر محرک‌های بسیار متفاوت ایجاد شود.[۱]

عوامل ایجادکنندهٔ استرس

عوامل موجد استرس را می‌توانیم به دو دسته عوامل فردی و گروهی تقسیم کنیم. عوامل موجد استرس فردی حاصل خصوصیات و ویژگی‌های فردی و عوامل ایجادکنندهٔ استرسِ گروهی زاییدهٔ روابط جمعی‌اند.

عوامل ایجادکنندهٔ استرس فردی

تعارض در نقش، یکی از عوامل ایجادکنندهٔ استرس فردی به‌شمار می‌آید. هر فرد در زندگی دارای نقش‌هایی متفاوت است: به‌عنوان رئیس یا مرئوس در سازمان، به‌عنوان پدر و مادر یا فرزند در خانواده، به‌عنوان عضو یک انجمن و به‌عنوان یک دوست عهده‌دار نقش‌هایی مختلف است. ایفای این نقش‌ها برای هر انسانی طبیعی است، اما مشکل زمانی آغاز می‌شود که نقش‌های مذکور متعارض واقع شوند و در این هنگام است که تعارض به صورت عامل ایجادکنندهٔ استرس عمل خواهد کرد. مثلاً اگر برای یک فرد نقش پدر مهربان و عاطفی‌بودن را ایجاد کند و نقش رئیس خشونت را ضروری سازد ممکن است این تعارض موجب فشار عصبی در وی شود. در زمینهٔ کاری نیز تعارض در نقش می‌تواند موجد استرس باشد، بدین ترتیب که اگر بین وظایف و مسئولیت‌های شغلی، قوانین و مقررات، منابع و امکانات و انتظارات و توقعات از فرد در شغلش تطابق کافی وجود نداشته باشد، نوعی تعارض ایجاد و موجب فشار عصبی در فرد می‌شود. ابهام در نقش شغلی فرد نیز که ناشی از ناآگاهی و عدم وجود اطلاعات لازم در مورد شغل است، می‌تواند عامل استرس شود. زمانی که ارتباطات در سازمان ضعیف‌اند، آموزش‌های لازم وجود ندارد و اطلاعات موردنیاز در اختیار کارکنان قرار نمی‌گیرند، این ابهام نقش بیش‌تر و احتمال بروز فشار عصبی افزون‌تر خواهد شد.

---

۱. س. خاچاطوریان، «استرس و پزشکی معاصر»، *بازتاب*، ترجمهٔ آوادیس یانس، (بهار، ۱۳۶۱)، ص‌ص ۲۷ـ۲۹.

تعارض در هدف‌های فردی نیز ممکن است عامل فشار عصبی واقع شود. تعارض ناشی از هدف را به سه نوع تقسیم کرده‌اند. تعارض خواست ـ خواست[1]، تعارض خواست ـ ناخواست[2] و تعارض ناخواست ـ ناخواست[3]. تعارض خواست ـ خواست در هدف‌ها، زمانی پیش می‌آید که انسان چند هدف مطلوب و دلخواه دارد، اما نمی‌تواند تمامی آن‌ها را با هم تحقق بخشد. مثلاً فردی که در مقابل دو شغل دلخواه قرار گرفته است و نمی‌داند کدام را انتخاب کند، ممکن است دچار فشار عصبی شود. تعارض خواست ـ ناخواست هنگامی رخ می‌دهد که انسان مایل است به هدفی دست یابد و در همان حال می‌خواهد از آن هدف بگریزد و اجتناب کند. در این گونه موارد هدف دارای دو جنبهٔ مثبت و منفی است؛ مثلاً شغل خوب و مسئولیت بیش از اندازه در شغل مذکور نمونه‌ای از تعارض خواست ـ ناخواست است که در آن فرد خواهانِ شغل خوب است، اما مسئولیت بیش از حد را دوست ندارد و از آن احتراز می‌کند. یا اجرای یک برنامهٔ اصلاحی برای مدیر که با اعمال آن وی عده‌ای از طرفداران خود را از دست می‌دهد، نمونه‌ای دیگر از تعارض خواست ـ ناخواست است، زیرا مدیر مایل به اجرای برنامه است، ولی درعین‌حال نمی‌خواهد گروهی از حامیان خود را از دست بدهد. تعارض ناخواست ـ ناخواست سازمانی زمانی پیش می‌آید که فرد می‌خواهد از دو هدف اجتناب کند، اما امکان احتراز از هردوی آن‌ها وجود ندارد. به عنوان مثال کارگری که از بیکارشدن بیزار است و در همین حال از کار در محیط کارخانه و نحوهٔ سرپرستی نیز دل خوشی ندارد، دچار تعارض ناخواست ـ ناخواست است. تعارض در هدف در حالات پیش‌گفته می‌تواند موجبات فشار عصبی را در افراد فراهم سازد و تعادل آنان را برهم بزند.

از عوامل ایجادکنندهٔ استرس فردی می‌توانیم به اتفاقات و تغییرات غیرمنتظره در زندگی شخصی نیز اشاره کنیم. به‌عنوان مثال مشکلات خانوادگی چون جدایی از همسر، مرگ نزدیکان و عزیزان، بیماری‌های سخت و لاعلاج، و بیکاری و فقر نمونهٔ عواملی هستند که می‌توانند فرد را دچار استرس سازند. البته باید در نظر داشته باشیم که شخصیت و روحیهٔ افراد در دچارشدن آنان به فشار عصبی، بسیار مؤثر است. مثلاً افراد خونسرد و آرام، نسبت به افراد عصبانی و ناآرام در مقابل استرس مقاومت و مصونیتی بیش‌تر دارند. از این‌رو در مورد نوع شخصیت افراد و ارتباط آن با فشار عصبی، تحقیقاتی مختلف انجام شده‌اند و تقسیم‌بندی‌هایی نیز در زمینهٔ شخصیت افراد در این ارتباط به عمل آمده‌اند.

---

1. approach-approach
2. approach-avoidance
3. avoidance-avoisance

در یکی از تقسیمات انجام‌شده در مورد شخصیت، دو گونه «الف» و «ب»[1] برای شخصیت ذکر شده‌اند[2] که هر یک واکنش‌هایی خاص نسبت به استرس از خود نشان می‌دهند. خصوصیات غالب افرادی که دارای شخصیت نوع «الف» هستند، عبارت‌اند از:

۱. بیش از حد کار می‌کنند و حتی روزهای تعطیل و استراحت را نیز صرف کار می‌کنند.

۲. تحت فشار موعدها و مهلت‌های انجام‌یافتن کار قرار می‌گیرند و برای به‌موقع انجام‌شدن امور نگرانی پیدا می‌کنند.

۳. اغلب با خود و دیگران در رقابت هستند و استانداردها و هدف‌هایی بالا را برمی‌گزینند و می‌کوشند هر طور شده به آن‌ها دست یابند.

۴. آرام و سکون ندارند و دائم بیقرارند.

۵. اغلب مضطرب‌اند و نمی‌توانند برای خود آرامش فراهم کنند.

۶. غالباً چند هدف را توأماً انتخاب می‌کنند و می‌کوشند همهٔ آن‌ها را با هم تحقق بخشند.

۷. اوقات فراغت را اتلاف وقت می‌دانند و به غیر از کار سرگرمی دیگری ندارند.

۸. همواره وقت کم دارند و در سخن‌گفتن، غذاخوردن، راه‌رفتن، و... شتاب‌زده و عجول هستند.

۹. موفقیت را به‌طور کمّی می‌سنجند و ذهنی مملو از آمار و ارقام دارند.

۱۰. ناشکیبا هستند و غالباً پرخاشجو و خشن می‌نمایند.

خصوصیات کسانی که دارای شخصیت نوع «ب» هستند مخالف خصوصیات برشمرده‌شده در مورد گونهٔ «الف» است. این گونه افراد کسانی هستند که غالباً:

۱. صبور و شکیبا و بردبارند.

۲. خونسرد و آرام هستند.

۳. در برخوردها و مراوداتشان ملایم هستند.

۴. برای تفریح کار می‌کنند نه برای برنده‌شدن. در کارکردن متعادل هستند و در این مورد افراط نمی‌کنند.

۵. نسبت به موعدهای کاری خیلی حساسیت نشان نمی‌دهند.

۶. اهل رقابت نیستند.

۷. بدون احساس گناه استراحت می‌کنند و از اوقات فراغت نهایت لذت را می‌برند.

۸. اهل لاف و گزاف نیستند.

---

1. type A & type B.

2. M. Friedman & R. H. Boseman, *Type A Behavior and Your Heart*, N.Y.: Knoff 1974.

۹. یک کار را سر فرصت انجام می‌دهند و بعد از فراغت از آن به کار بعدی می‌پردازند.

همان‌طور که از خصوصیات این دو گروه شخصیت برمی‌آید، گونۀ «الف» زمینه‌ای مساعدتر برای ابتلا به فشار عصبی دارد و خطراتی جدی‌تر او را دنبال می‌کنند، درحالی‌که شخصیت گونۀ «ب» در مقابل استرس مقاوم‌تر است و نسبت به آن بیش‌تر مصونیت دارد، برخی از تجربیات به‌دست‌آمده همبستگی بین خصوصیات شخصیت گونۀ «الف» و فشار عصبی را تأکید کرده‌اند. براساس یکی از این تحقیقات اغلب مدیران، شخصیت گونۀ «الف» را دارند و در معرض استرس بیش‌تری نسبت به سایر افراد قرار دارند.[1]

برای تعیین نوع شخصیت «الف» و «ب» پرسش‌نامه‌هایی طراحی شده‌اند که یکی از انواع خلاصه‌شدۀ[2] آن در قسمت بعد ملاحظه می‌شود.

آزمون شخصیت گونه‌های «الف» و «ب»

خصوصیات برشمرده در آزمون (شکل ۱.) را، که در دو سوی یک پیوستار مدرج ۷ قسمتی قرار دارند، مطالعه کنید و دور شماره‌ای را که با خصوصیات شما بیش‌تر تطبیق دارد، خط بکشید. مثلاً در خصوصیت یکم در صورتی که هرگز دیر سر قرارهایتان حاضر نمی‌شوید و برای وعده‌های خود نهایت اهمیت را قائل هستید دور شمارۀ ۷ و در صورتی که ابداً نسبت به قرار ملاقات‌ها حساس نیستید دور شمارۀ ۱ را خط می‌کشید و دیگر حالات میانی را با شماره‌های ۲ تا ۶ مشخص می‌سازید.

هیچ‌گاه دیر سر قرارها حاضر نمی‌شوم	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	در قرار ملاقات‌ها چندان مقید نیستم
با سایرین رقابت می‌کنم	۷-۵-۶-۴-۳-۲-۱	علاقه‌مند به رقابت با دیگران نیستم
همیشه شتاب‌زده‌ام	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	هیچگاه شتابزده نیستم

1. J. H. Howard & et. al. "Health Patterns Associated with Type A Behavior: A Managerial population", *Journal of Human Stress*, March 1976, pp. 24-31.
2. R. W. Bortner, "A Short Rating Scale as a Potential Measure of Pattern A Bahavior", *Journal of Chronic Diseases*, Vol. 22, 1966, pp. 87-91.

سعی می‌کنم در هر لحظه چند کار را با هم انجام دهم و در زمان انجام یک کار به فکر کار بعدی هستم	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	هر کاری را در یک زمان انجام می‌دهم و بعد از فراغت از آن به کار بعدی می‌پردازم
در غذاخوردن، راه‌رفتن، سخن گفتن و... سریع هستم	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	کارها را آهسته و با تأنی انجام می‌دهم
احساساتم را برای دیگران بیان نمی‌کنم	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	احساساتم را به‌سادگی بیان می‌کنم
به‌غیر از کارم سرگرمی دیگری ندارم	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	به غیر از کار سرگرمی‌های بسیار دیگری دارم

شکل ۱. آزمون خلاصه‌شدهٔ شخصیت گونه‌های الف و ب

حال امتیازهای خود را جمع زده، در عدد سه ضرب کنید. جدول زیر نوع شخصیت شما را نشان می‌دهد.

جدول ۲. گونه‌های شخصیت الف و ب

نمرهٔ حاصل		
کم‌تر از ۹۰	ــــــــــــ	شخصیت گونهٔ ب
۹۰ تا ۹۹	ــــــــــــ	شخصیت گونهٔ ب
۱۰۰ تا ۱۰۵	ــــــــــــ	شخصیت گونهٔ الف
۱۰۶ تا ۱۱۹	ــــــــــــ	شخصیت گونهٔ الف
۱۲۰ یا بیش‌تر	ــــــــــــ	شخصیت گونهٔ الف

همان‌طور که در جدول دیده می‌شود هرچه نمرات به‌دست‌آمده بیش‌تر باشند فرد به شخصیت گونهٔ الف نزدیک‌تر است.

عوامل ایجادکنندهٔ استرس گروهی

از جملهٔ عوامل ایجادکنندهٔ استرس گروهی می‌توانیم به تعارضاتی که بین افراد و گروه‌ها در سازمان اتفاق می‌افتند، اشاره کنیم. به‌عنوان مثال عضویت فرد در گروهی که با افراد گروه مذکور هیچ‌گونه تجانسی ندارد باعث فشار عصبی می‌شود. یا هدف‌های آشتی‌ناپذیر در ارتباطات بین افراد ممکن است موجبات فشار عصبی را برای آنان فراهم سازد. هدف‌های متعارض بین رئیس و مرئوس، کارگر و کارفرما، و ارباب‌رجوع و کارمند هم می‌تواند جزء عوامل ایجادکنندهٔ استرس گروهی به‌شمار آیند.

در ارتباطات در صورتی که فرد خود و دیگران را به‌درستی بشناسد و درک کند، کم‌تر دچار استرس خواهد شد، درحالی‌که در صورت عدم شناخت خود یا دیگران و یا عدم آگاهی از خود و دیگران امکان تعارض بسیار است و مآلاً امکان ایجاد استرس نیز افزایش می‌یابد.[1]

در تجزیه و تحلیل واکنش‌های متقابل[2]، در صورتی که طرفین ارتباط نقش بالغ-بالغ، پدر-فرزند، یا فرزند-پدر را داشته باشند مشکلی ایجاد نمی‌شود و امکان استرس نخواهد بود. اما اگر ارتباطات متقاطع باشند، امکان ایجاد تعارض و استرس افزوده خواهد شد.

در یک تقسیم‌بندی دیگر عوامل موجد استرس به عواملی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تقسیم شده‌اند که مختصراً به توضیح آن‌ها می‌پردازیم.

عوامل ایجادکنندهٔ استرس درون‌سازمانی

این عوامل را می‌توانیم نوعی عوامل موجد استرس گروهی به شمار آوریم، زیرا در سازمان ایجاد و از روابط جمعی در سازمان، بین افراد، یا بین افراد و محیط سازمان حاصل می‌شوند. نمونه‌هایی از این گروه عوامل که ایجادکنندهٔ استرس‌های شغلی هستند، در ادامه ذکر می‌شوند.

الف) خط‌مشی‌های سازمانی:

خط‌مشی‌ها و سیاست‌های ناعادلانه و عدم وجود عدالت شغلی.

قوانین خشک و غیرقابل انعطاف.

---

1. Joseph Luft, "The Johari Window", *Human Relations Training News*, Vol. 5, 1961, pp. 6-7.

۲. روی هیل، «تجزیه و تحلیل‌های مبتنی‌بر واکنش‌های متقابل»، مدیریت *امروز*، ترجمهٔ سید مهدی الوانی، ش ۱۹، (زمستان ۱۳۵۳)، ص‌ص ۲۶۴-۲۷۳.

جابه‌جایی‌های مکرر و انتقال‌های نابجا.
شرح شغل‌های غیرواقعی.

ب) **ساخت سازمانی:**

تمرکز بیش از حد و عدم وجود اختیار کافی برای تصمیم‌گیری.
عدم امکان ارتقا و پیشرفت.
تخصص‌گرایی افراطی و جزئی‌شدن وظایف شغلی.
تضادهای صف و ستاد.

ج) **شرایط فیزیکی سازمان:**

سروصدای زیاد در محیط کار و ازدحام بیش از حد.
گرما یا سرمای بیش از حد در محیط کار.
وجود گازهای سمی در محیط کار.
خطرات شغلی و امکان آسیب‌دیدگی از کار.
نور کم و ناکافی برای کار.

د) **فرایندهای سازمانی:**

ارتباطات ناقص و عدم انتقال مؤثر اطلاعات.
عدم وجود بازخور.
کنترل‌های بی‌مورد و آزاردهنده.
ارزیابی‌های ناعادلانه.
ارائهٔ اطلاعات نادرست.[1]

شواهد نشان می‌دهند که نوع مشاغل کارکنان در دچارشدن آنان به فشار عصبی نقشی مهم ایفا می‌کند. مشاغلی که تحت فشارهای زمانی هستند و زمان برای آن‌ها اهمیت بسیار دارد، کسانی که در شغل خود با خطرات و آسیب‌های فیزیکی مواجه‌اند، مشاغل پرمسئولیت و پاسخگو نسبت به مسائل انسانی یا مالی، و امثال این‌ها نسبت به فشار عصبی بیش‌تر حساسیت دارند. مشاغل مدیران، بازرسان، و متصدیان کنترل پرواز نمونه‌هایی از کارهای حساس نسبت به استرس‌اند. البته باید به خاطر داشته باشیم که برخی از فشارهای عصبی سازمانی در یک حد متعادل می‌توانند سازنده باشند و موجبات تحرک و تلاش بیش‌تر کارکنان را فراهم سازند.

1. F. Luthans, p. 134.

اخیراً در بعضی شرکت‌های امریکایی مچ‌بندهایی ابداع شده‌اند که میزان استرس کارکنان را اندازه‌گیری می‌کنند و در صورتی‌که از حد متعادل بالاتر رفت به فرد هشدار می‌دهند تا خود را به مشاور روانی سازمان نشان دهد و از او کمک بخواهد.

عوامل موجد استرس برون‌سازمانی

محیط‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، و سیاسی در سازمان به‌عنوان یک سیستم باز، مؤثر واقع می‌شوند و در صورتی‌که تأثیرات آن‌ها مخرب باشند، موجبات فشار عصبی کارکنان را فراهم می‌سازند. به‌فرض نابسامانی‌های اقتصادی، یا تزلزل سیاسی و نامساعدبودن محیط اجتماعی، همه می‌توانند جزء عوامل موجد استرس برون‌سازمانی محسوب شوند.

در این‌جا لازم به یادآوری است که یک عامل موجد استرس، در دو فرد آثاری یکسان به‌جای نمی‌گذارد. افراد با توجه به ظرفیت‌ها و روحیات خود در زمان‌های مختلف واکنش‌هایی متفاوت نسبت به عوامل مشابه ایجادکنندهٔ استرس از خود بروز می‌دهند. براساس پژوهش‌های انجام‌شده هر انسانی دارای حدی از انرژی سازگاری[1] است که با توجه به آن در مقابل عوامل موجد استرس از خود واکنش نشان می‌دهد و اختلاف در واکنش، مربوط به میزان این انرژی است. فرد می‌تواند سازگاری خود را به‌تدریج و آرام آرام یا به‌سرعت و به مقدار زیاد مصرف کند. در موارد حساس و اضطراری انسان تمامی این انرژی را به کار می‌گیرد و در زمان استراحت انرژی مذکور را ترسیم می‌کند.[2]

نکتهٔ دیگر این‌که عوامل ایجادکنندهٔ استرس به‌طور تراکمی عمل می‌کنند، بدین معنی که هر عامل موجد استرس جدید به سطح فشارهای عصبی قبلی در فرد می‌افزاید و میزان استرس در او را بالا می‌برد. بدین جهت ممکن است فرد بر اثر یک عامل بی‌اهمیت ایجادکنندهٔ استرس در مقطعی خاص دچار عوارض شدید شود و فشار عصبی او را از پای درآورد، درحالی‌که همین عامل مستقلاً و به‌تنهایی نمی‌توانست موجد استرس در وی باشد.

علائم و نشانه‌های استرس

در تحقیقات اولیه در زمینهٔ فشار عصبی، تظاهرات ناشی از استرس، عارضه سازگاری

---

1. adaptation energy

۲. س. خاچاطوریان، *استرس و پزشکی معاصر*، ص ۳۲.

عمومی[1] نامگذاری شدند. نشانه‌های سازگاری عمومی شامل سه مرحله‌اند:

۱. واکنش هشداردهنده[2]؛
۲. مرحلهٔ مقاومت[3]؛
۳. مرحلهٔ تحلیل‌رفتگی[4].

در مرحلهٔ اول، ارگانیسم در مواجهه با عامل موجد استرس از خود واکنش نشان می‌دهد. افزایش ضربان قلب، تغییرات فشارخون، و حساسیت از زمرهٔ واکنش‌های موجود در مرحلهٔ اول‌اند. پس از آن در مرحلهٔ دوم اگر فرد دچار شوک شدید ناشی از استرس نشده باشد با استفاده از سازوکارهای دفاعی بدن به مقاومت در برابر استرس می‌پردازد و بر آن غلبه می‌کند. اما اگر انرژی موجد استرس شدت یابد یا عواملی دیگر بر آن افزوده شوند، مرحلهٔ سوم رخ می‌دهد که مرحلهٔ تحلیل‌رفتن و ازهم‌گسیختن عصبی و خستگی مفرط است. این مرحله زمانی به وقوع می‌پیوندد که تمامی انرژی سازگاری مصرف شود و اصطلاحاً بیماری سازگاری به‌وجود آید.

به‌طورکلی نشانه‌های استرس به گونه‌های مختلف بروز می‌کنند. مثلاً فردی که دارای استرس بالاست، ممکن است فشار خونش افزایش یابد، دچار زخم معده شود، اشتهایش را از دست بدهد، دچار تردید شود، عصبانی شود، و حالات و رفتارهای نابهنجار دیگری از خود بروز دهد. بدین ترتیب نشانه‌های استرس، فیزیولوژیک، روانی، و رفتاری است.

علائم فیزیولوژیک استرس

از آن جایی که مسئلهٔ استرس ابتدا به‌وسیلهٔ پزشکان و متخصصان علم طب مورد مطالعه قرار گرفته، بیش‌تر توجه به علائم فیزیولوژیک معطوف بوده‌است. این علائم مانند تغییر ضربان قلب، تغییر آهنگ تنفس، تغییرات فشارخون، سردرد، زخم‌معده، و اختلالات گوارشی، حملات قلبی، اختلال در سوخت و ساز بدن و امثالهم‌اند.

علائم روانی استرس

نشانه‌های روانی فشار عصبی ممکن است به‌صورت عصبانیت، اضطراب و دلشوره، افسردگی، عصبی‌شدن، حساسیت، تنش، و احساس ملالت و بیهودگی ظاهر شوند. اثر این

---

1. general adaptation syndrome (GAS)
2. alarm reaction
3. stage of resistance
4. stage of exhaustion

عوامل بر روحیه و حالات روحی کارکنان مخرب است و موجب از دست دادن اعتمادبه‌نفس در آنان و کاهش عملکرد آن‌ها می‌شود. کسانی که نشانه‌های روانی فشار عصبی را از خود بروز می‌دهند، نسبت به مسائل اطراف خویش بی‌تفاوت می‌شوند، از سرپرستان و مقامات بالای خود رنجیده‌خاطرند، قدرت تمرکز حواس و تصمیم‌گیری ندارند، و از شغل خود احساس رضایت نمی‌کنند.

علائم رفتاری استرس

نشانه‌های رفتاری فشار عصبی ممکن است به‌صورت بی‌خوابی، کم‌غذایی یا به‌عکس اشتهای کاذب به غذا و افراط در خوردن آن، افزایش تعداد سیگار در سیگاری‌ها، شتاب‌زدگی در سخن‌گفتن، و تعجیل و بی‌قراری در انجام‌دادن امور بروز کند. در سازمان آثار رفتاری فشار عصبی به‌صورت تأخیر، غیبت، تعارض، ترک حرفه، بی‌علاقگی به کار، و مانند آن‌ها دیده می‌شوند.

طرق مقابله با استرس

شاید بهترین شیوهٔ مقابله با فشار عصبی آن باشد که عامل موجد استرس را از میان برداریم و استرس را رفع کنیم. اما در اغلب موارد این امر ممکن نیست و باید به‌گونه‌ای با استرس سازگاری شویم و تحمل آن را بر خود هموار سازیم و از شدت آن بکاهیم. طرق مشروح در ذیل تدابیری هستند که برای مقابله و سازگاری با استرس پیشنهاد شده‌اند.

تفکر با هدف، تفکر عمیق، و آرمان‌دار

برای رهایی از تشویش‌های ناشی از استرس، تفکر با هدف می‌تواند طریق چاره‌ساز باشد. به‌عنوان مثال، در این طریق فرد متوجه معبود خود می‌شود، چنان ذکر او می‌گوید و در او مستغرق می‌شود که از جهان و غم آن فارغ می‌شود و از این راه آرامش می‌یابد. عبادت مؤمنان خالص و وجد صوفیان و عارفان، نمونه‌هایی از این طریق مقابله با فشار عصبی است. عابدان و زاهدانی که با خدای خویش در خلوت سرگرم راز و نیاز و مناجات هستند در عالمی سیر می‌کنند که فشار عصبی را بدان راه نیست. صوفیان پس از سماع به حالتی، که وجد نامیده می‌شود، می‌رسند که وردی از حق است و باعث دگرگونی باطن و حزن یا فرح می‌شود، و مسلم در چنین حالتی استرس نمی‌تواند بر فرد تسلط یابد. یا کسانی که شیفتهٔ

شعر و ادب‌اند از خواندن یک شعر زیبا و تکرار و ترنم آن ممکن است به حالتی برسند که غم این عالم را فراموش کنند و دیگر استرس نتواند بر آن‌ها غالب شود. بدین ترتیب تفکر عمیق و آرمان‌دار که اندیشیدن به معبود، معشوق، و محبوب انسان و در او غرق‌شدن است، راهی برای رهایی از فشارهای عصبی و استرس است.

آرمیدن آگاهانه یا واهِلِش[1]

در این شیوهٔ مقابله با استرس فرد باید بکوشد تا به حالتی آرام و عاری از تنش دست یابد. بدین منظور روش‌هایی گوناگون ابداع شده‌اند که به‌طور مستقل به‌وسیلهٔ خود فرد، یا به کمک روان‌شناس قابل استفاده‌اند. در یکی از این روش‌ها، که تکنیک تدریجی و مرحله به مرحلهٔ واهلش[2] نام دارد، کار واهلش و تنش‌زدایی با تنفس عمیق و رها و سست‌کردن دست‌ها شروع می‌شود و ضمن مراحل مختلف فرد می‌کوشد تا آرامش و احساس راحتی و انبساط عضلانی را در تمامی بدن خود ایجاد کند. فشردن انگشتان و ماهیچه‌های دست و سپس رهاکردن و سست‌کردن آن‌ها و ادامهٔ این کار برای تمامی عضلات بدن، از ارکان اصلی روش تدریجی واهلش است. به کمک تمرینات مداوم با این روش فرد قدرت می‌یابد تا بر عضلات و اعصاب خود تسلط یابد و در مواقع استرس آرامش لازم را به‌دست آورد و تنش‌ها و انقباضات ناشی از استرس را پشت سر نهد. برای واهلش تکنیک و روش‌هایی مختلف موجودند که باید تحت نظر روان‌پزشک و با تمرینات منظم از آن‌ها استفاده شود.

ورزش و فعالیت‌های بدنی

زمانی که امواج استرس به فرد حمله می‌کنند، روی‌آوردن به ورزش می‌تواند راهی برای حصول آرامش عصبی باشد. پیاده‌روی، دویدن، شناکردن، و سایر ورزش‌ها ذهن را از مسائل موجد استرس بازمی‌دارند و مشغول ورزش می‌سازند. کسانی که اهل ورزش هستند غالباً روحیه‌ای قوی پیدا می‌کنند و در مقابل ناملایمات کم‌تر دچار ضعف و فتور روحی و جسمی می‌شوند. البته شواهد و دلایلی مستند در دست نیست که ورزش را مستقیماً راه درمان فشارهای عصبی قلمداد کرده باشد، ولی این نکته مسلم است که فرد در زمان ورزش استرس را فراموش می‌کند و همین فراغت خاطر از عامل موجد استرس

---

1. relaxation
2. progressive relaxation technique

باعث استراحت و تجدید قوا برای مقابله با استرس و ایجاد مقاومت در برابر آن می‌شود.
فعالیت‌های بدنی و فیزیکی نیز همانند ورزش می‌توانند خستگی جسمانی و فراغت روانی ایجاد کنند و موجب تقلیل سطح استرس شوند. به عقیدهٔ یکی از صاحب‌نظران، کارکردن و سخت‌کوشیدن با توجه به توان فرد می‌تواند یکی از طرق مؤثر برای مقابله با استرس باشد. انسان باید قدرت خود را دریابد و بر آن اساس به تلاش بپردازد، وی باید بداند که آیا «اسب مسابقه‌ای» است یا آدمی «لاک‌پشتی»، و بر این پایه برای خود هدف برگزیند و در تحقق آن کوشش کند. باید مراقب بود که کار بیش از اندازه بر انسان فشار وارد نیاورد، چراکه در آن صورت کار خود نیز عامل موجد استرس می‌شود.[۱] به‌طور خلاصه، ورزش و سرگرم‌شدن به فعالیت‌های بدنی به ذهن فرصت استراحت و آرامش می‌دهند و فرد را در مقابله با استرس مجهز و توانمند می‌سازند.

تسلط بر موقعیت‌ها و شرایط محیطی

چنانچه فرد بتواند بر موقعیت‌های آزاردهندهٔ محیط خود تسلط و کنترل پیدا کند، می‌تواند بر فشار عصبی نیز غلبه کند. به‌عنوان مثال اگر فرد دریابد که چه مسائلی او را ناراحت می‌سازند و موقعیت‌های ناخوشایند را شناسایی کند، با دوری‌جستن از آن‌ها خواهد توانست از استرس، که ناشی از موقعیت‌های مذکور است، جلوگیری کند. گریختن از آنچه دوست نداریم فرار و ترس نیست، بلکه راه‌حلی منطقی و کاری عقلایی است. هر انسانی نسبت به بعضی آدم‌ها، برخی اطلاعات، و پاره‌ای شرایط و موقعیت‌ها حساسیت دارد، وی در صورتی که عوامل مذکور را بشناسد، به حکم عقل باید حتی‌المقدور از آن‌ها پرهیز کند و کم‌تر خود را دچار استرس سازد. در این روش به‌جای آنکه موقعیت‌ها فرد را کنترل کنند وی می‌کوشد تا با آگاهی و احاطه بر موقعیت‌ها آن‌ها را به دلخواه خود کنترل کند.

ادراک درمانی[۲]

در این روش مقابله با استرس، فرض این است که استرس‌های انسان ناشی از ادراکات و تفکرات وی از محیط‌اند. بنابراین با تغییر ادراکات خود می‌توانیم بر استرس غلبه کنیم. در یکی از روش‌های ادراک درمانی پس از آنکه برای شرکت‌کنندگان در جلسهٔ درمانی توضیح

---

۱. هانس سلیه، «استرس مفید»، *بازتاب*، ترجمهٔ بهروز بیرشک، سال سوم، (بهار ۱۳۶۱)، ص ۱۷.
2. cognitive therapy

داده شد که فشارهای عصبی ما اغلب تابع ادراکات ما از موقعیت‌ها و رویدادها هستند، جلسه با این هدف دنبال می‌شود که افراد دریابند چه موقعیت‌ها و عواملی موجب ایجاد فشار عصبی در آن‌ها می‌شوند و این عوامل را چگونه احساس و ادراک می‌کنند. پس از طی این مرحله و شناخت عوامل موجد استرس و چگونگی استنباط آن‌ها به‌وسیلهٔ اعضای جلسه، بخش اصلی کار، که تغییر ادراکات افراد نسبت به مسائل موجد استرس است، آغاز می‌شود. زمانی که هر فرد این مسئله را دریافت، باید بکوشد تا در ادراک خود نسبت به مسئله تغییراتی مثبت به عمل آورد و مثلاً این ادراک را پیدا کند که «من آدم قابلی هستم، اما این حجم کار برای یک فرد زیاد است و باید این مسئله را با مقامات بالاتر مطرح سازم». این ادراک تدافعی موجب می‌شود که فرد بتواند استرس را در خود مهار کند.

در ادراک درمانی، هدف آن است که گرایشی مثبت نسبت به مسائل و اتفاقات پیدا کنیم که ضمن واقعی‌بودن، آزاردهنده نباشد. درک واقعیت با دیدی خوشبینانه و اندیشیدن به رویدادهای خوب و امیدوارکننده، شاید بتواند نحوهٔ ادراک انسان را به‌گونه‌ای شکل دهد که کم‌تر دچار فشار عصبی و با روحیه‌ای قوی‌تر با مشکلات ناشی از آن روبرو شود.

احساس صمیمیت و حمایت گروهی

انسان در زندگی نیازمند محیطی صمیمی و دوستان و یارانی است که حامی و همدم او باشند. در مواقع دچارشدن به فشار عصبی نیز اگر چنین محیطی برای فرد فراهم باشد که بتواند به آن پناه برد، در رفع استرس وی بسیار مؤثر خواهد بود. بیان مشکلات و مسائلی که انسان را آزار می‌دهند برای یک دوست موجب تخلیهٔ اضطراب و نگرانی می‌شود و به فرد تسکین می‌دهد. در زندگی اجتماعی، خانواده، و سازمان همواره نیاز به محیطی گرم و محبت‌آمیز وجود دارد و در صورت رفع این نیاز و احساس حمایت گروهی، فرد در مواجهه با استرس توانمندتر می‌شود.

خودخواهی دیگرخواهانه و احساس مفیدبودن

احساس مفیدبودن برای دیگران و مددکار واقع‌شدن، روحیه‌ای مثبت و قوی به فرد ارزانی می‌دارد که او را در مقابله با فشار عصبی مجهز می‌سازد. معلمی که احساس می‌کند برای شاگردان خود مفید است، کارگری که احساس می‌کند کار او برای عدهٔ بسیاری مؤثر است، پزشکی که تلاش‌های خود را در نجات بیماران از مرگ مؤثر می‌یابد، همه پادزهری برای

مصونیت از استرس در خود می‌سازند. در این روش از مقابله با استرس صرف‌نظر از نوع کاری که انجام می‌دهیم، باید این باور را در خود ایجاد کنیم که برای دیگران مفید هستیم و کسانی هستند که از نتیجهٔ کار ما بهره‌مند می‌شوند. احساس مفیدبودن و احساس این‌که موجودی عاطل و باطل و بیهوده نیستیم، به ما قدرت می‌دهد تا در مقابل فشارهای عصبی پایداری کنیم. «خودخواهی دیگرخواهانه» عبارتی است که یکی از صاحب‌نظران بحث استرس برای توصیف این روش به‌کار برده‌است، به‌زعم وی بسیاری از رنج‌ها و بیماری‌های روانی انسان ناشی از خودخواهی مفرط یا فداکاری بیش‌تر از حد اعتدال است در حالی که اگر آدمی ضمن آن‌که خود را می‌خواهد خواهان دیگری نیز باشد و سعی کند برای آنان نیز مفید باشد، خود احساس رضامندی می‌کند و این احساس او را یاری می‌دهد تا از بسیاری فشارهای عصبی مصون باشد.[1] انسان به دنبال رضایت خویش است و با کمک به دیگران و مفیدبودن برای آنان این نیاز در او ارضا، و تلفیقی بین خود خواستن و دیگران خواستن ایجاد می‌شود که روحیه‌ساز است.

روی‌آوردن به طنز و شوخی

این ضرب‌المثل که «خنده بر هر درد بی‌درمان دواست» در تخفیف فشار عصبی نیز می‌تواند مؤثر افتد. در یکی از شرکت‌های تلفن برای کارکنانی که دچار فشار عصبی و استرس می‌شوند، یک برنامهٔ کامپیوتری طراحی شده‌است که لطایف و شوخی‌های مختلف را برای شنونده بیان می‌کند. به این ترتیب فردی را که احساس استرس می‌کند ساعتی در کنار دستگاه می‌گذارند تا به شوخی‌ها و لطیفه‌های آن بخندد و از فشار عصبی خود بکاهد. در کارها نیز گاهی لازم است مسائل را خیلی جدی نگیریم و برای رهایی از استرس‌های طاقت‌فرسا به طنز روی آوریم و با خنده از کنار مسائل بگذریم.[2]

هدف‌جو بودن

انسان موجودی هدف‌جوست و در هر لحظه از زندگی خود نیازمند هدفی برای تحرک و تلاش است. انسان بدون هدف قادر به ادامهٔ حیات نخواهد بود. اگر صبحگاهی از خواب برخیزید و احساس کنید که دیگر هیچ هدفی ندارید که به تحقق آن همت گمارید، زندگی

---

۱. هانس سلیه، **پیشین**، ص ۲۴.

2. *Newsweek*, April 25 1988, pp. 32-33.

برایتان بی‌معنی و بی‌مفهوم خواهد شد. اصولاً انسان این‌گونه آفریده شده‌است که وقتی فاقد هدفی مشخص باشد، احساس گم‌شدن و پوچی می‌کند. انسان برای غلبه بر مشکلات، برای تلاش و کوشش، و دستیابی به هدف ساخته شده‌است و بدون هدف زندگی‌اش بی‌ارزش و بی‌معنی می‌شود.[۱] داشتن هدف و تلاش برای نیل به آن، عاملی است که به انسان امید و انگیزه می‌دهد و او را بر فشار عصبی مسلط می‌سازد. اگر برای خود هدف‌هایی باارزش داشته باشیم که ضمن متعالی‌بودن قابل حصول هم باشند و طرح‌هایی برای نیل به آن‌ها تنظیم کرده باشیم، اگر بدانیم به دنبال چه هستیم و مقصد ما برایمان ارزش و اعتبار کافی داشته باشد، اگر شوق به آینده و امید به آن را در خود ایجاد کنیم، اگر از همهٔ تجربیات گذشته برای توفیق در آینده بهره گیریم، دارای روحیه‌ای هدف‌جو خواهیم شد، روحیه‌ای پرتلاش و توفیق‌گرا که ما را در مقابل فشار عصبی مقاوم خواهد ساخت.

آنچه در بالا بدان اشاره شد، شیوه‌های مقابله با استرس به‌طور عمومی بود اما در سازمان برای مقابله با استرسِ کارکنان به عنوان اعضای سازمان، باید عوامل ایجادکنندهٔ استرس سازمانی را از میان برداریم یا از شدت آن‌ها بکاهیم. از این‌رو شیوه‌هایی از قبیل ایجاد محیط حمایتی برای کارکنان، غنی‌سازی شغل، کاهش تعارضات سازمانی، و به‌طور خلاصه کنترل عواملی که قبلاً به‌عنوان عوامل ایجادکنندهٔ استرس سازمانی از آن‌ها نام برده شده‌است، همه می‌توانند در حل مسئلهٔ استرس کارکنان مفید و چاره‌ساز باشند.

---

۱. ماکسول مالتز، *روان‌شناسی تصویر ذهنی*، ترجمهٔ مهدی قراچه‌داغی، (تهران، انتشارات شباهنگ، ۱۳۶۴)، ص ۱۲۴.

ضمیمهٔ ۸

شاخص‌های سنجش ساختار سازمانی

تعیین شاخص‌های معتبر برای سنجش ساختار سازمانی، از نظر روش‌شناسی در پژوهش‌های مدیریت حائز اهمیتی فراوان‌اند. این مسئله از نظر مدیران و اهل حرفه نیز بسیار مهم است زیرا در ارزیابی، اصلاح، و تغییر ساختارهای سازمانی نیاز به استفاده از شاخص‌های مذکور به‌خوبی مشهود است. البته تعیین شاخص‌هایی که به‌وسیلهٔ آن‌ها بتوان دقیقاً ساختارهای سازمانی را ارزیابی کرد ایده‌آل است و به‌سادگی امکان‌پذیر نیست. اما در این مقاله کوشش شده‌است تا شاخص‌هایی برای ارزیابی ساختارهای سازمان ارائه شوند که براوردهایی بالنسبه دقیق در این زمینه به‌دست دهند و کار با آن‌ها نیز از سادگی و سهولت کافی برخوردار باشد. از طریق استفاده از این شاخص‌ها می‌توانیم میزان «پیچیدگی»[1]، «رسمی‌بودن»[2] و «تمرکز»[3] ساختارهای سازمانی را مشخص کنیم.

شاخص‌های تعیین پیچیدگی سازمانی

در این‌جا پیچیدگی سازمانی به‌عنوان یک مفهوم ترکیبی متشکل از سه جزء در نظر گرفته شده‌است. برای تعیین پیچیدگی سازمانی باید این سه بُعد؛ یعنی میزان تقسیم وظایف در سطوح مختلف، تعداد سلسله‌مراتب، و میزان منطقه‌ای‌بودن سازمان را مشخص سازیم.

شاخص‌های تقسیم وظایف در سطوح مختلف

شاخص‌هایی متعدد برای سنجش میزان تقسیم وظایف در سطوح مختلف سازمان وجود دارند. به‌عنوان مثال تعداد بخش‌ها و واحدها، تعداد عناوین مشاغل و پست‌ها، سطح و میزان آموزش لازم، و دامنه و گستردگی فعالیت‌های حرفه‌ای و تخصصی، از زمره عواملی هستند که می‌توانند به‌عنوان شاخص‌های تقسیم وظایف به کار گرفته شوند، دو عامل مهم در این میان تعداد متخصصان سازمان و سطح آموزش لازم برای مشاغل موجود در سازمان است. هر چقدر تعداد شاغلین متخصص بیش‌تر و دورهٔ آموزش لازم طولانی‌تر و در سطحی

---

1. complexity 2. formalization 3. centralization

بالاتر باشد، سازمان از پیچیدگی بیش‌تری برخوردار است. برای ساده‌ترشدن کار سنجش می‌توانیم عناوین مختلف پست‌های تخصصی را تعداد متخصصان قرار دهیم و همچنین انواع واحدها و بخش‌های مختلف را نشانگر تنوع تخصص‌ها در سازمان بدانیم. سطح و میزان آموزش نیز می‌تواند از طریق محاسبهٔ میانگین طول دوره‌های آموزشی لازم برای مشاغل تخصصی معین شود.

شاخص‌های تعیین تعداد سلسله‌مراتب

شاخص‌های تعیین تعداد سلسله‌مراتب یا ارتفاع سازمان بسیار ساده هستند. این شاخص‌ها تعداد سطوح یا مراتبی را که بین مقام عالی سازمان تا سطح عملیاتی قرار دارند، محاسبه می‌کنند. از آن جایی که ممکن است تعداد مراتب در شاخه‌های مختلف سازمان متفاوت باشند، مثلاً تعداد سلسله‌مراتب در شاخهٔ معاونت عملیاتی بیش از شاخه اداری و مالی باشد، می‌توانیم میانگین تعداد سلسله‌مراتب در شاخه‌های مختلف را مبنای کار قرار دهیم.

شاخص‌های پراکندگی سازمان در مناطق مختلف

این شاخص‌ها نشان‌دهندهٔ تعداد شعبات و واحدهای تابعهٔ سازمان در مناطق مختلف جغرافیایی هستند. فواصل مناطق از یکدیگر و فواصل آن‌ها نسبت به ادارهٔ مرکزی و همچنین تعداد پرسنل هر واحد منطقه‌ای در این میان واجد اهمیت است و میانگین فواصل واحدها از ادارهٔ مرکزی باید در محاسبات مؤثر واقع شوند. با افزایش فواصل واحدها از یکدیگر و از ادارهٔ مرکزی و همچنین بالارفتن نسبت تعداد پرسنل آن‌ها به پرسنل ادارهٔ مرکزی، پیچیدگی سازمانی نیز بیش‌تر می‌شود.

پرسش‌نامهٔ سنجش میزان پیچیدگی سازمانی

در تعیین میزان پیچیدگی ساختار سازمانی می‌توانیم از پرسشنامهٔ مندرج در صفحهٔ بعد استفاده کنیم. در این پرسشنامه کوشش شده‌است تا براوردی نسبتاً دقیق از میزان پیچیدگی سازمان به‌دست داده شود.

پرسشنامهٔ میزان پیچیدگی ساختار سازمان

پرسش‌های زیر را به‌دقت مطالعه کنید و پاسخی را که با سازمان موردنظر تطبیق بیش‌تری دارد، علامت بزنید.

۱. در این سازمان چند عنوان شغلی وجود دارد؟

الف) خیلی کم ☐ ب) کم ☐ ج) در حد متوسط ☐

د) زیاد ☐ هـ) خیلی زیاد ☐

۲. چه درصدی از کارکنان دارای درجات عالی تحصیلی بوده یا سال‌های زیادی را به تحصیلات تخصصی برای شغل خود اشتغال داشته‌اند؟

الف) ۱۰٪ ☐ ب) ۱۱٪ تا ۲۰٪ ☐ ج) ۲۱٪ تا ۵۰٪ ☐

د) ۵۱٪ تا ۷۵٪ ☐ هـ) ۷۶٪ تا ۱۰۰٪ ☐

۳. تعداد سلسله‌مراتب در بلندترین شاخهٔ سازمان چه میزانی است؟

الف) ۱ یا ۲ ☐ ب) ۳ تا ۵ ☐ ج) ۶ تا ۸ ☐

د) ۹ تا ۱۲ ☐ هـ) بیش از ۱۲ ☐

۴. میانگین تعداد سطوح در کلیه شاخه‌های سازمان چقدر است؟ (تعداد سلسله‌مراتب را در هر شاخه محاسبه کنید، سپس میانگین بگیرید.)

الف) ۱ یا ۲ ☐ ب) ۳ تا ۵ ☐ ج) ۶ تا ۸ ☐

د) ۹ تا ۱۲ ☐ هـ) بیش از ۱۲ ☐

۵. تعداد واحدهای مختلف سازمان که در مناطق جغرافیایی قرار دارند چقدر است؟

الف) ۱ یا ۲ ☐ ب) ۳ تا ۵ ☐ ج) ۶ تا ۱۵ ☐

د) ۱۶ تا ۳۰ ☐ هـ) بیش از ۳۰ ☐

۶. میانگین فواصل این واحدها از ادارهٔ مرکزی چقدر است؟

الف) کم‌تر از ۱۰ کیلومتر ☐ ب) بین ۱۱ تا ۱۰۰ کیلومتر ☐

ج) تا ۵۰۰ کیلومتر ☐ د) بین ۵۰۱ تا ۳۵۰۰ کیلومتر ☐

هـ) بیش از ۳۵۰۰ کیلومتر ☐

۷. چه نسبتی از کل نیروی انسانی سازمان در این واحدها قرار دارد؟

الف) کم‌تر از ۱۰٪ ☐ ب) ۱۱٪ تا ۲۵٪ ☐ ج) ۲۶٪ تا ۶۰٪ ☐

د) ۶۱٪ تا ۹۰٪ ☐ هـ) بیش از ۹۰٪ ☐

نحوهٔ امتیازبندی: در تمامی پرسش‌ها، پاسخ‌های الف) ۱ امتیاز؛ ب) ۲ امتیاز؛ ج) ۳ امتیاز؛ د) ۴ امتیاز؛ ه) ۵ امتیاز دارند و مجموع آن‌ها نشان‌دهندهٔ میزان پیچیدگی سازمان است. ۳۵ امتیاز حداکثر پیچیدگی و ۷ امتیاز حداقل پیچیدگی سازمان را نشان می‌دهد.

شاخص‌های تعیین میزان رسمی‌بودن سازمان

میزان تأکید بر قوانین و مقررات و عملکرد به ضوابط در سازمان نشان‌دهندهٔ میزان رسمی‌بودن سازمان است. عواملی چون شرح شغل و استاندارد کار، میزان کنترل سرپرستان بر افراد، میزان آزادی عمل مدیران و کارکنان، میزان استانداردشدن کارها، میزان اعمال مقررات و دستورالعمل‌ها، همه در سنجش میزان رسمی‌بودن و قانون‌مداری در سازمان واجد اهمیت و شاخص‌هایی مؤثرند.

پرسشنامهٔ سنجش رسمی‌بودن سازمان

برای تعیین میزان رسمی‌بودن سازمان می‌توانیم از پرسشنامهٔ زیر استفاده کنیم. در این پرسشنامه ضمن مطرح‌شدن ۷ پرسش کوشش شده‌است تا براوردی نسبتاً دقیق از میزان رسمی‌بودن سازمان به‌دست داده شود.

پرسشنامهٔ میزان رسمی‌بودن سازمان

پرسش‌های زیر را به‌دقت مطالعه کنید و پاسخی را که با سازمان موردنظر بیش‌تر تطبیق دارد، علامت بزنید.

۱. شرح شغل‌های مدون برای چه مشاغلی وجود دارد؟

الف) فقط برای مشاغل عملیاتی □

ب) فقط برای مشاغل عملیاتی و سرپرستان خط مقدم □

ج) برای مشاغل عملیاتی، سرپرستان خط مقدم و پرسنل مدیریت □

د) برای مشاغل عملیاتی، سرپرستان خط مقدم، پرسنل مدیریت میانی، و پرسنل مدیریت عالی □

ه) برای کلیه کارکنان به‌اضافه مدیریت عالی □

۲. در مواردی که برای شغل، شرح شغل وجود دارد کنترل‌های مربوط برای تطبیق عملکرد کارکنان با شرح شغل‌های مذکور در چه حدی انجام می‌گیرد؟

الف) خیلی کم ☐ ب) کم ☐ ج) در حد متوسط ☐
د) زیاد ☐ ه) خیلی زیاد ☐

۳. انحراف از ضوابط و استانداردها و دستورالعمل‌ها تا چه حد برای کارکنان مجاز است و ایرادی ندارد؟

الف) خیلی زیاد ☐ ب) زیاد ☐ ج) در حد متوسط ☐
د) خیلی کم ☐ ه) به‌هیچ‌وجه ☐

۴. چه درصدی از کارکنان (به‌غیر از کادر مدیریت) دستورالعمل‌های لازم برای انجام وظایفشان را دریافت داشته‌اند؟

الف) ۰٪ تا ۲۰٪ ☐ ب) ۲۱٪ تا ۴۰٪ ☐ ج) ۴۱٪ تا ۶۰٪ ☐
د) ۶۱٪ تا ۸۰٪ ☐ ه) ۸۱٪ تا ۱۰۰٪ ☐

۵. افراد پیش‌گفته، که دستورالعمل‌های شغلی دریافت داشته‌اند، تا چه حد آن‌ها را رعایت می‌کنند؟

الف) به‌هیچ‌وجه ☐ ب) کمی ☐ ج) تا حدودی ☐
د) زیاد ☐ ه) به‌شدت ☐

۶. سرپرستان و مدیران میانی تا چه حد در اخذ تصمیم‌های خود می‌توانند مستقل از قوانین، مقررات، و دستورالعمل‌ها عمل کنند؟

الف) بسیار زیاد ☐ ب) زیاد ☐ ج) تا حدودی ☐
د) کم ☐ ه) به‌هیچ‌وجه ☐

۷. چند درصد از قوانین، مقررات، و دستورالعمل‌های موجود در سازمان مدون و نوشته‌شده هستند؟

الف) ۱٪ تا ۲۰٪ ☐ ب) ۲۱٪ تا ۴۰٪ ☐ ج) ۴۱٪ تا ۶۰٪ ☐
د) ۶۱٪ تا ۸۰٪ ☐ ه) ۸۱٪ تا ۱۰۰٪ ☐

نحوهٔ امتیازبندی: نحوهٔ امتیازبندی مانند پرسشنامهٔ میزان پیچیدگی سازمانی است و ۳۵ امتیاز حداکثر رسمی بودن و ۱۷ امتیاز حداقل رسمی‌بودن سازمان را نشان می‌دهد.

شاخص‌های میزان تمرکز سازمانی

برای تعیین میزان تمرکز سازمانی، عواملی چون اختیار مدیران سطوح پایین سازمان در

انجام کارها، حدود کنترل اجرای تصمیمات به وسیلهٔ مقامات عالی سازمان، میزان مداخلهٔ مستقیم آنان در جمع‌آوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری و تعبیر و تفسیر اطلاعات جمع‌آوری شده، می‌توانند مورد بررسی قرار گیرند. هر چقدر اختیارات رده‌های پایینی در سازمان کم‌تر بوده و میزان مداخله و کنترل مستقیم مقامات بالا بیش‌تر باشد، سازمان به سوی تمرکز بیش‌تری گرایش دارد و هر قدر اختیارات رده‌های پایین بیش‌تر و مداخله و کنترل مقامات عالی کم‌تر باشد، سازمان از عدم تمرکز بیش‌تری برخوردار خواهد بود.

پرسشنامهٔ سنجش میزان تمرکز سازمانی

برای تعیین میزان تمرکز سازمانی می‌توانیم از پرسشنامهٔ زیر استفاده کنیم. در این پرسشنامه با طرح ۱۰ پرسش تلاش شده‌است تا میزان تمرکز و عدم تمرکز سازمانی مشخص شود.

پرسشنامهٔ میزان تمرکز سازمانی

پرسش‌های زیر را به دقت مطالعه کنید و پاسخی را که با سازمان موردنظر تطبیق دارد، علامت بزنید.

۱. تا چه حد مدیران عالی در امر جمع‌آوری اطلاعات برای اخذ تصمیماتشان مستقیماً مداخله دارند؟

الف) به‌هیچ‌وجه □ ب) کمی □ ج) تا حدودی □
د) زیاد □ ه) بسیار زیاد □

۲. تا چه حد مدیران عالی در تعبیر و تفسیر و تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصله مستقیماً شرکت دارند؟

الف) ۰٪ تا ۲۰٪ □ ب) ۲۱٪ تا ۴۰٪ □ ج) ۴۱٪ تا ۶۰٪ □
د) ۶۱٪ تا ۸۰٪ □ ه) ۸۱٪ تا ۱۰۰٪ □

۳. تا چه حد مدیران عالی تصمیمات متخذه را در اجرا مستقیماً کنترل می‌کنند؟

الف) ۰٪ تا ۲۰٪ □ ب) ۲۱٪ تا ۴۰٪ □ ج) ۴۱٪ تا ۶۰٪ □
د) ۶۱٪ تا ۸۰٪ □ ه) ۸۱٪ تا ۱۰۰٪ □

۴. تا چه حد سرپرستان خط مقدم در تعیین و تنظیم بودجه واحد خود اختیار دارند؟

الف) بسیار زیاد □ ب) زیاد □ ج) تا حدودی □
د) کم □ ه) به‌هیچ‌وجه □

۵. تا چه حد سرپرستان خط مقدم در ارزیابی عملکرد واحد خود اختیار دارند؟
الف) بسیار زیاد ☐ ب) زیاد ☐ ج) تا حدودی ☐
د) کم ☐ ه) به‌هیچ‌وجه ☐
۶. تا چه حد سرپرستان خط مقدم در استخدام و اخراج پرسنل واحد خود اختیار دارند؟
الف) بسیار زیاد ☐ ب) زیاد ☐ ج) تا حدودی ☐
د) کم ☐ ه) به‌هیچ‌وجه ☐
۷. تا چه حد سرپرستان خط مقدم در اعطای پاداش‌های مالی به کارکنان خود اختیار دارند؟
الف) بسیار زیاد ☐ ب) زیاد ☐ ج) تا حدودی ☐
د) کم ☐ ه) به‌هیچ‌وجه ☐
۸. تا چه حد سرپرستان خط مقدم در خرید مواد و تجهیزات برای واحد خود اختیار دارند؟
الف) بسیار زیاد ☐ ب) زیاد ☐ ج) تا حدودی ☐
د) کم ☐ ه) به‌هیچ‌وجه ☐
۹. تا چه حد سرپرستان خط مقدم در تنظیم برنامه‌ها و پروژه‌های جدید اختیار دارند؟
الف) بسیار زیاد ☐ ب) زیاد ☐ ج) تا حدودی ☐
د) کم ☐ ه) به‌هیچ‌وجه ☐
۱۰. تا چه حد سرپرستان خط مقدم در تعیین نحوهٔ انجام امور استثنایی و بی‌سابقه اختیار دارند؟
الف) بسیار زیاد ☐ ب) زیاد ☐ ج) تا حدودی ☐
د) کم ☐ ه) به‌هیچ‌وجه ☐

نحوهٔ امتیازبندی: امتیاز پاسخ‌ها در این پرسشنامه نیز مانند دو پرسشنامهٔ قبل و ۵۰ امتیاز نشان‌دهندهٔ تمرکز شدید سازمانی و ۱۰ امتیاز نشانگر عدم تمرکز بالا در سازمان است.

در خاتمه باید به این نکته اشاره کنیم که شاخص‌های مطرح‌شدهٔ تمامی جهات، ساختارهای سازمانی را دربرندارند و تنها چند جنبهٔ مهم را به‌عنوان نمونه برگزیده و آن‌ها را معیار سنجش ساختار سازمان قلمداد کرده‌اند. برای بررسی‌های جامع می‌توانیم عوامل متعدد دیگری را که در ساختار سازمانی مؤثرند بازشناسیم و آن‌ها را در مطالعات موردنظر قرار دهیم.[1]

1. Stephen P. Pobbins, *Organizational Theory*, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1987.

ضمیمهٔ ۹

پرسشنامهٔ تعیین سبک رهبری

در ضمیمهٔ ۳ راجع به سنجش سبک رهبری پرسشنامه‌ای را ملاحظه کردید که سبک رهبری مدیران را با توجه به دو بعد انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی تعیین می‌کرد. در این‌جا پرسشنامه‌ای دیگر را می‌بینید که به طریق دیگر، سبک شما را در رهبری مشخص می‌سازد. برای پاسخ به پرسش‌های این پرسشنامه باید در مورد فردی که اکنون با او کار می‌کنید و یا در گذشته با او کار کرده‌اید و او را به‌عنوان ضعیف‌ترین همکار از نظر انجام وظایف سازمانی شناخته‌اید، فکر کنید. البته به خاطر داشته باشید که در این میان علاقه یا عدم علاقهٔ شخصی مطرح نیست و مشکل شما با همکارتان در زمینهٔ انجام کارهای سازمانی است. حال باید فرد مذکور را از جهت خصوصیاتی که در جدول بعد آمده‌اند، مورد ارزیابی قرار دهید. همان‌گونه که ملاحظه می‌کنید برای هر خصوصیت هشت درجه ذکر شده است. شما با توجه به خصوصیات همکاری که در نظر دارید درجهٔ مناسب را علامت می‌زنید، به عنوان مثال اگر همکار مذکور از نظر شما نسبتاً فردی خوشایند است، درجهٔ شمارهٔ ۶ را علامت بزنید. در مورد سایر پرسش‌ها نیز به همین نحو عمل کنید.

حال اعدادی را که در این پرسش‌ها علامت زده‌اید، با هم جمع و بر ۱۶ تقسیم کنید. در پژوهش‌های انجام‌شده بالاترین امتیاز بین ۴/۱ تا ۵/۷ و پایین‌ترین امتیاز بین ۱/۲ و ۲/۲ بوده‌است. براساس تحقیقات فیدلر[1]، که طراح پرسشنامهٔ پیش‌گفته است، افرادی که دارای امتیازات بالا هستند از جهت سبک رهبری انسان‌گرا[2] هستند و کسانی که امتیازات پایین به‌دست می‌آورند، بیش‌تر وظیفه‌مدارند[3]. به‌زعم فیدلر، هر کدام از این سبک‌ها در شرایط و موقعیت‌هایی خاص می‌توانند مؤثر و مفید باشند.[4]

---

1. F. E. Fiedler 2. people-centered 3. task-centered

4. D. R. Hampton, *Contemporary Management*, N.Y.: McGraw-Hill Book Co. 1981, pp. 385-386.

ناخوشایند	کاملاً ناخوشایند	ناخوشایند	نسبتاً ناخوشایند	کمی ناخوشایند	کمی خوشایند	نسبتاً خوشایند	خوشایند	کاملاً خوشایند	خوشایند
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	

خصمانه	کاملاً خصمانه	خصمانه	نسبتاً خصمانه	کمی خصمانه	کمی دوستانه	نسبتاً دوستانه	دوستانه	کاملاً دوستانه	دوستانه
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	

جذاب و پذیرا	بسیار جذاب	جذاب	نسبتاً جذاب	کمی جذاب	کمی دفع‌کننده	نسبتاً دفع‌کننده	دفع‌کننده	کاملاً دفع‌کننده	دفع‌کننده و منفی
	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	

بی‌توجه	بسیار بی‌توجه	بی‌توجه	نسبتاً بی‌توجه	کمی بی‌توجه	کمی یاری‌دهنده	نسبتاً یاری‌دهنده	یاری‌دهنده	کاملاً یاری‌دهنده	یاری‌دهنده
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	

پرشور و تحرک	بسیار پرشور	پرشور	نسبتاً پرشور	کمی پرشور	کمی بی‌تحرک	نسبتاً بی‌تحرک	بی‌تحرک	بسیار بی‌تحرک	بدون تحرک
	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	

ناراحت	بسیار ناراحت	ناراحت	نسبتاً ناراحت	کمی ناراحت	کمی راحت	نسبتاً راحت	راحت	بسیار راحت	راحت
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	

کم‌محبت و نامأنوس	بسیار نامأنوس	نامأنوس	نسبتاً نامأنوس	کمی نامأنوس	کمی صمیمی	نسبتاً صمیمی	صمیمی	بسیار صمیمی	نزدیک‌وصمیمی
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	

خونسرد	بسیار خونسرد	خونسرد	نسبتاً خونسرد	کمی خونسرد	کمی خونگرم	نسبتاً خونگرم	خونگرم	بسیار خونگرم	خونگرم
	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	

مشارکت‌جو	بسیار مشارکت‌جو	مشارکت‌جو	نسبتاً مشارکت‌جو	کمی مشارکت‌جو	کمی تک‌رو	نسبتاً تک‌رو	تک‌رو	کاملاً تک‌رو	تک‌رو
	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	

حمایت‌کننده	بسیار حمایت‌کننده	حمایت‌کننده	نسبتاً حمایت‌کننده	کمی حمایت‌کننده	کمی دلسردکننده	نسبتاً دلسردکننده	دلسردکننده	کاملاً دلسردکننده	دلسردکننده
	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	

روحیه‌دهنده	کاملاً روحیه‌دهنده	روحیه‌دهنده	نسبتاً روحیه‌دهنده	کمی روحیه‌دهنده	کمی کسل‌کننده	نسبتاً کسل‌کننده	کسل‌کننده	بسیار کسل‌کننده	کسل‌کننده
	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	

سازگار	بسیار سازگار	سازگار	نسبتاً سازگار	کمی سازگار	کمی مجادله‌گر	نسبتاً مجادله‌گر	مجادله‌گر	بسیار مجادله‌گر	مجادله‌گر
	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	

مرددونامصمم	بسیار مردد	مردد	نسبتاً مردد	کمی مردد	کمی مصمم	نسبتاً مصمم	مصمم	بسیار مصمم	متکی‌به‌خویش و مصمم
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	

نامؤثر و بدون کارایی	بسیار نامؤثر	نامؤثر	نسبتاً نامؤثر	کمی نامؤثر	کمی مؤثر	نسبتاً مؤثر	مؤثر	بسیار مؤثر	کارآمد و مؤثر
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	

شاداب	خیلی شاداب	شاداب	نسبتاً شاداب	کمی شاداب	کمی غمزده	نسبتاً غمزده	غمزده	خیلی غمزده	اندوهگین و غمزده
	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	

درونگرا و کم‌حرف	بسیار درونگرا	درونگرا	نسبتاً درونگرا	کمی درونگرا	کمی برونگرا	نسبتاً برونگرا	برونگرا	بسیار برونگرا	بازوبرونگرا
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	

ضمیمهٔ ۱۰

مدیریت مسائل عمومی[1]

در ادبیات سنتی مدیریت، وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت برای مدیران موافق از الزامات اولیه بود و بعدها نیز نقش‌هایی دیگر چون نقش تصمیم‌گیری، نقش ارتباطی و اطلاعاتی برای مدیران مطرح شد.[2] اما جدایی سازمان از محیط اجتماعی و مشغول‌شدن مدیران به اهداف سازمان و بی‌التفاتی آنان به مسائل اجتماعی موجب گشوده‌شدن بابی جدید در مدیریت شد که آن را مدیریت مسائل اجتماعی یا مسئولیت اجتماعی برای مدیران نام نهاده‌اند. مدیران امروز باید ابعاد اجتماعی و عمومی حرفهٔ خود را بشناسند و از آثار سازمان خود برای محیط اجتماعی خویش آگاه باشند. شاید این پرسش پیش آید که توجه به محیط بیرونی سازمان از زمانی که مسئلهٔ نگرش سیستمی در مدیریت مطرح شد مورد ملاحظهٔ مدیران بوده‌است و سخنی تازه نیست. در این مورد باید یادآور شویم که هر گاه توجه به محیط خارجی به‌منظور بهره‌برداری از آن برای اهداف درون‌سازمانی باشد، این امر به تحقق مسئولیت اجتماعی منجر نخواهد شد، بلکه زمانی می‌توانیم این مسئله را به‌عنوان مسئولیت اجتماعی مطرح سازیم که توجه به مصالح جامعه به دلیل منافع عامه و مستقل از منافع آن برای سازمان مورد عنایت قرارگرفته باشد.

مدیران امروز ما باید علاوه بر مهارت‌های فنی، اداری، و انسانی به مهارت ادارهٔ مسائل اجتماعی نیز مجهز باشند و مسائل جامعه را جزء اهداف سازمانی خود بینگارند. توجه به مسائل اجتماعی مستلزم ایجاد ساختارهای لازم در سازمان و تخصیص منابع مالی و انسانی ضروری برای آن است. اما قبل از هر چیز ایجاد باور و اعتقاد به مسئولیت اجتماعی نزد مدیران دارای بیش‌ترین اهمیت است. هرگاه مدیران مسئولیت اجتماعی سازمان خود را ضرورتی اساسی انگارند و آن را باور داشته باشند، مسلماً خود در پی فراهم‌آوردن تمهیدات و وسایل لازم برای دستیابی به آن خواهند رفت.

مدیران باید از جزءنگری و شیفتگی صرف نسبت به اهداف سازمانی خود دست

---

1. Public Issues Management

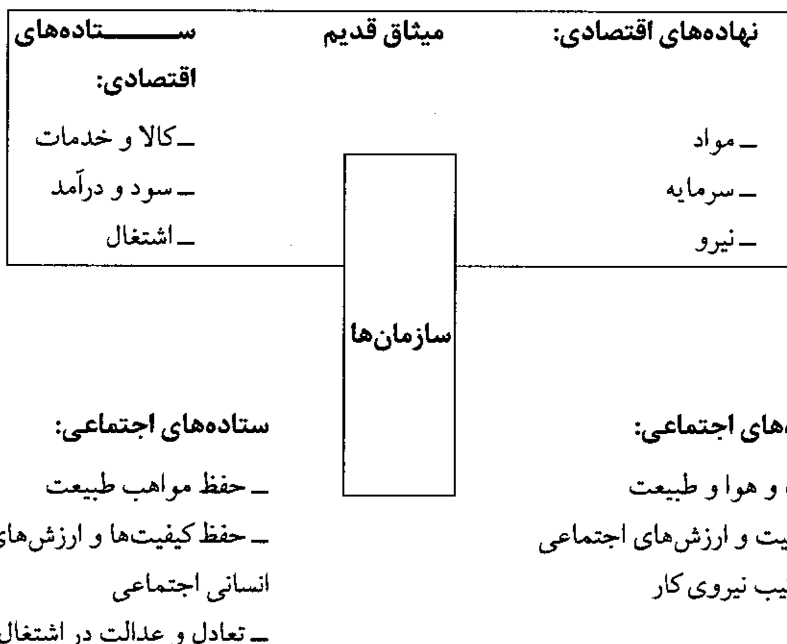
2. H. Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, July-August 1975, p. 55.

بردارند و اهداف جامعه و کشور را به‌عنوان راهنمای خود در تلاش‌هایشان فراراه قرار دهند. امروزه دیگر نمی‌توانیم جامعه‌ای سربلند و کشوری سرافراز داشته باشیم درحالی‌که مدیران و سازمان‌های آن هر کدام به دنبال اهداف سازمانی خود باشند و منافع کلی را مد نظر نداشته باشند. باید بین سازمان‌ها و اهدافشان با جامعه پیوند زده شود و در منشور هر سازمانی اهداف اجتماعی سرلوحهٔ امور قرار گیرد. رشد اقتصادی و توسعه و بهبود اجتماعی دو وجه یک واقعیت‌اند و سازمان‌ها باید برای نیل به هر دو اهتمام ورزند.

مسئولیت سازمان‌ها نسبت به جامعه و عامهٔ مردم فراتر از ارائهٔ خدمت و تهیهٔ کالاست و این مسئله در برابر مسئولیت آنان نسبت به مشتریان و فرادستانشان از اولویتی بالاتر برخوردار است. سازمان‌ها باید این مسئولیت را حس کنند که مشکلات جامعه بخشی از مشکلات آنان به‌شمار می‌آیند و باید نسبت به حل و فصل آن‌ها همت گمارند و بخشی از امکانات مالی و انسانی خود را در این راه به کار گیرند. امروزه دیگر نمی‌توانیم به این امید واهی دل خوش کنیم که توسعهٔ اقتصادی و تحقق اهداف سازمانی لزوماً به رشد و بهسازی اجتماعی منجر می‌شود. مواردی متعدد گویای این واقعیت‌اند که اگر سازمان‌ها مهارگسیخته به سوی اهداف خود یکه‌تازی آغاز کنند جامعه و مصالح آن را زیر پا خواهند نهاد و خیر عامه فدای منفعت سازمان خواهد شد.

سازمان‌ها اگر به اهداف اجتماعی حرمت ننهند آلودگی محیط، فقر و بیماری، تبعیض و نابسامانی محیطشان را فراخواهد گرفت و اگر با اندکی دوراندیشی به قضیه بنگرند، این مشکلات آخرالامر گریبان خودشان را نیز می‌گیرد. زمانی که آلودگی محیط جامعه را فرابگیرد، سازمان نیز به‌عنوان جزئی از آن دچار آلودگی می‌شود. امروزه در اطرافمان شاهد انهدام محیط طبیعی، نابسامانی در محیط کار، نشت مواد آلوده به محیط زیست، تبعیض‌های ناروا در برابر برخی از طبقات و گروه‌های اجتماعی، زوال و انحطاط محیط شهری، و سایر مشکلات اجتماعی، که دستاورد پیشرفت‌های اقتصادی و صنعتی سازمان‌ها به شمار می‌روند، هستیم و این مسئله دولت‌ها را به تفکر در مورد مهارکردن سازمان‌ها واداشته‌است.

در میثاق قدیمی، میان سازمان و محیط رابطه‌ای صرفاً اقتصادی و مادی برقرار بود و نهاده‌های اقتصادی چون مواد خام، نیروی انسانی و سرمایه به کالا و خدمات، سود و درامد بدل می‌شوند و اگر این رابطه به‌خوبی عمل می‌کرد، سازمان را موفق قلمداد می‌کردیم اما اکنون باید سازمان‌ها با محیط پیمانی جدید و فراگیرتر ببندند و نهاده‌های اجتماعی از قبیل کیفیت‌ها و ارزش‌های اجتماعی و انسانی، ترکیب نیروی کار، طبیعت، و آب و هوای



شکل ۱. میثاق جدید و قدیمی سازمان با محیط

محیط را آن‌چنان به کار گیرند که ستاده‌هایی چون آلودگی، تبعیض، به‌هم‌ریختگی، و تشتت به وجود نیاورند، بلکه با حفظ مواهب طبیعی و کیفیت‌های اجتماعی تعادل و عدالت در اشتغال را فراهم سازند. جامعه نمی‌تواند هزینه‌های غیرمستقیم تولید سازمان‌ها را تحمل کند و برای درآمدزا شدن آن‌ها خود را فقیر سازد. البته پیمان جدید میثاق و رابطهٔ قدیمی را برهم نمی‌ریزد بلکه آن را تکمیل می‌کند و وجوهی جدید به آن می‌افزاید. به عبارت دیگر همان‌طور که در شکل ۱. ملاحظه می‌شود میثاق جدید دربرگیرندهٔ میثاق قدیمی است و محدوده‌ای گسترده‌تر را ارائه می‌کند.[1]

1. R. A. Buchholz, *Business Environment and Public Policy: Implications for Management*, N.J.: Prentice-Hall, 1982, p. 414.

مشکلات عمده در راه پذیرش و انجام مسئولیت اجتماعی

اولین مسئله در راه قبول و انجام مسئولیت اجتماعی، مشخص‌ساختن حدود و ثغور این مسئولیت است. زیرا تا سازمان‌ها دقیقاً مسئولیت اجتماعی را تعریف نکنند و مشخص نسازند مسلماً نخواهند توانست در راه تحقق آن گام بردارند. نویسندگان و سیاستمداران مفاهیمی گوناگون را به‌عنوان مسئولیت اجتماعی و تعهد اخلاقی سازمان‌ها مطرح ساخته‌اند، اما تعریفی دقیق و جامع و مانع از این موضوع به‌دست داده نشده‌است. آیا گردن‌نهادن سازمان‌ها به قوانین و مقررات اجتماعی پاسخگوی مسئولیت اجتماعی آن‌هاست؟ آیا مسئولیت اجتماعی اشاره به فعالیت‌های داوطلبانهٔ سازمان‌ها دارد؟ چه معیارها و اهدافی در مسئولیت اجتماعی برای سازمان‌ها مطرح‌اند؟ ملاک‌های سنجش نیل به اهداف مسئولیت اجتماعی چیستند و چگونه می‌توانیم اطمینان یابیم که سازمانی از عهدهٔ مسئولیت اجتماعی خویش برآمده است؟ در راه تحقق اهداف مسئولیت اجتماعی رهنمودهایی روشن و مشخص به مدیران ارائه نشده‌اند و این موضوع در هاله‌ای از ابهام فرو رفته و در قلمرو اخلاقیات اجتماعی نامشخص باقیمانده است. به‌طورکلی مقولهٔ اخلاقیت دربرگیرندهٔ موضوعاتی است که ممکن است تابع ارزش‌ها و سلائق فردی شود و شکلی مشخص و معین به خود نگیرد و بنابراین نمی‌تواند راهنمایی واضح و ثابت برای مدیران باشد. یکی از علمای مدیریت دربارهٔ مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها می‌نویسد: «این مفهوم آن‌قدر متنوع و گوناگون به کار گرفته شده که معنای مشخص و مستقل خود را از کف داده است.»[1] امروزه مسئولیت اجتماعی به انواع مسئولیت‌ها اطلاق می‌شود و برای افراد مختلف معانی متفاوتی را به ذهن متبادر می‌سازد. به دلیل همین نامشخص‌بودن و ابهام، مدیران واقعاً نمی‌دانند که مسئولیت اجتماعی آنان چیست و چگونه باید از عهدهٔ انجام این کار برآیند. اغلب آنان براساس ارزش‌ها و داوری‌های شخصی به دنبال اهدافی روان می‌شوند و آن را مسئولیت اجتماعی خود می‌پندارند. و گروهی دیگر نیز آن را کنار می‌نهند و به دست فراموشی می‌سپارند و وظایف خود را در اهداف مشخص سازمانی خلاصه می‌کنند.

یکی دیگر از مشکلات مسئولیت اجتماعی، عدم‌توجه به محیط رقابت‌آمیز خارج سازمان‌هاست. سازمان‌ها باید در محیط خارجی با دیگر سازمان‌ها هماوردی داشته باشند

1. Prakash Sethi, "Dimensions of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, 17, 3 (Spring 1975), p. 58.

و بتوانند در دنیای رقابت‌آمیز امروز به تحقق اهداف خود همت گمارند. اگر سازمان‌ها منابع خود را صرف تحقق مسئولیت اجتماعی کنند، مسلماً در صحنهٔ رقابت نخواهند توانست با سازمان‌های دیگر برابری کنند و چه‌بسا که در این رقابت آسیب‌های عمده ببینند و حذف شوند. اگر همهٔ سازمان‌ها به همراه هم مسئولیت اجتماعی را سرلوحهٔ اقدامات خود قرار ندهند، این نابرابری موجب بروز مشکلات برای سازمان‌هایی خواهد شد که به انتظارات جامعه در این زمینه پاسخ داده‌اند، زیرا تحقق مسئولیت اجتماعی هزینه‌هایی را دربردارد که سازمان‌ها باید آن‌ها را متحمل شوند. ما نباید سازمان‌ها را به‌صورت واحدهای مجزا و مستقل که دارای منابعی بی‌حدوحصر هستند در نظر بگیریم، بلکه آن‌ها با سایر سازمان‌های مشابه خود در ارتباط‌اند و از جهت منابع و امکانات نیز محدودیت دارند. به‌طور خلاصه از آن جایی که سازمان‌های مقید به مسئولیت اجتماعی متحمل هزینه می‌شوند و در برابر دیگر سازمان‌ها در موضعی آسیب‌پذیرتر قرار می‌گیرند، این امر مشکلی دیگر در راه احیای مسئولیت اجتماعی سازمان‌هاست. البته باید در نظر داشته باشیم که سازمان‌های بخش عمومی از این مشکل در امان نیستند و در این زمینه با شدتی کم‌تر همان مشکلی را دارند که سازمان‌های خصوصی با آن روبه‌رو هستند، زیرا سازمان‌های دولتی نیز در انجام فعالیت‌های خود از منابع بی‌انتها برخوردار نیستند و با این امکانات محدود باید از کارایی نسبی بهره‌مند باشند.

مسئلهٔ دیگر، مسئولیت اجتماعی ماهیت اختصاصی آن است. اصولاً در جامعه، سازمان‌ها براساس نوعی تقسیم وظیفه به فعالیت مشغول‌اند و هر کدام در یک زمینهٔ خاص تلاش می‌کنند. به فرض، سازمان حفاظت محیط زیست، مسئول حفظ محیط زیست است و لزومی ندارد که همهٔ سازمان‌ها در این زمینه به‌طور متداخل کار کنند. این مسئله که در مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها را به انجام اموری افزون بر وظایفشان ترغیب می‌کنیم با اصل تقسیم‌بندی وظایف سازمان‌ها در جامعه منافات دارد و نوعی تداخل و دوباره‌کاری و اغتشاش به ارمغان می‌آورد. سازمان‌ها در چنین شرایطی به انجام یک سلسله وظایف غیرمرتبط و غیرتخصصی مشغول‌اند و اصل تخصصی‌بودن آن‌ها خدشه‌دار می‌شود و در چنین حالتی لزوماً کارایی بهینه را در انجام این وظیفهٔ خاص، که برای آنان غیرتخصصی است، به‌دست نمی‌دهند.

پاسخگویی اجتماعی سازمان‌ها

در سال‌های اخیر، مفهوم مسئولیت اجتماعی به پاسخگویی اجتماعی[1] تغییر یافته است. پاسخگویی اجتماعی اشاره به قدرت پاسخگویی سازمان در برابر فشارها و انتظارات جامعه دارد. سازمان‌ها برای تحقق این انتظار باید سازوکارها، شیوه‌ها، و ترتیباتی را اتخاذ کنند که در این راه یاری‌شان دهند. بدین ترتیب مشخص است که ساختار سازمان و توانایی مدیران آن نقشی مهم در پاسخگویی اجتماعی سازمان ایفا می‌کند.

مفهوم جدید پاسخگویی اجتماعی سازمان‌ها تعارضاتی را که در مباحث مربوط به مسئولیت اجتماعی پیش آمده بودند، تا حدودی از میان برمی‌دارد. در این مفهوم، تنها مسئلهٔ اخلاقیات تعیین‌کنندهٔ مسئولیت‌های سازمان نیست بلکه برخوردی عملی و کاربردی با مسئله شده و توانایی سازمان در پاسخ به نیازهای اجتماعی مورد توجه قرارگرفته است. در مفهوم جدید، مدیریت نقشی عمده به‌عهده دارد و قبل از آنکه به بحث مسئولیت و تعهد اجتماعی بپردازد باید در پی یافتن طرقی برای پاسخگویی به مسائل اجتماعی باشد.

قابلیت پاسخگویی اجتماعی سازمان‌ها با تحقیق و پژوهش ارتباطی تنگاتنگ دارد. به کمک تحقیق، مدیران باید بکوشند تا برای پاسخگویی به مسائل محیطی الگوهای جدید بیابند. پژوهش‌های مذکور می‌توانند خط‌مشی‌های اجتماعی سازمان را مشخص سازند و راه‌های نهادی‌کردن آن‌ها را به مدیران نشان دهند.

اما در پاسخگویی اجتماعی سازمان‌ها نیز مشکلاتی وجود دارد، سازمان‌های مختلف در این زمینه به گونه‌های متفاوت عمل می‌کنند و هنوز شیوه‌ای معین برای فعالیت‌های سازمان‌ها در این مورد ارائه نشده است. هنوز نمی‌دانیم که چه الگوهایی برای پاسخگویی به نیازهای جامعه مفیدترند و برای بهسازی جامعه چه طرقی کارامدتر عمل خواهند کرد. به‌هرحال در پاسخگویی اجتماعی قبل از آنکه مسائل اخلاقی برای سازمان‌ها مطرح شوند، پاسخگویی به مسائل اجتماعی به‌عنوان یک ضرورت و فشار از سوی جامعه مطرح می‌شود.

نقش نظم دهندگی دولت در مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها

از آن جایی که مسئولیت اجتماعی با ماهیت اخلاقی آن و پاسخگویی اجتماعی با نامشخص‌بودن حدود و ثغور خود نمی‌توانند به‌عنوان عواملی مؤثر در راه حفظ مصالح

---

1. Social Responsiveness

جامعه در مقابل سازمان‌ها عمل کنند، باید در این میان به نقش نظم‌آفرینی دولت متوسل شویم. در عصر ما تقریباً در تمامی کشورها دولت به عنوان مرجعی نظم‌دهنده برای تحقق مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها وارد عمل شده است. دولت به‌وسیلهٔ خط‌مشی عمومی، راهنمای عمل مدیران را در این زمینه ارائه می‌دهد و شاخص‌هایی را که رفتار آنان مورد سنجش قرار می‌دهد، مطرح می‌سازند. در خط‌مشی عمومی، جامعه اهداف و آرمان‌های خود را به میان می‌آورد و سازمان‌ها را ملزم می‌سازد به آن‌ها حرمت بگذارند و اسباب انجامشان را فراهم آورند. خط‌مشی عمومی با دیدی کلی‌گرا همهٔ سازمان‌ها و انتظارات و خواست‌های جامعه را مورد توجه قرار می‌دهد و راه‌کارهای سازمان‌ها را مشخص می‌سازد. اگر هر سازمانی به‌تنهایی به هدف خود می‌اندیشد، خط‌مشی عمومی همهٔ سازمان‌ها را در نظر می‌آورد و اهداف آنان را در کنار هم و در عرصهٔ جامعه مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد. بدین ترتیب اگر سازمان‌ها خود به دنبال انجام وظیفهٔ مسئولیت اجتماعی نباشند، خط‌مشی عمومی آنان را موظف می‌سازد که به این مهم بپردازند و نوعی هماهنگی از این جهت بین آنان برقرار می‌سازد. به‌طوری‌که تمامی سازمان‌ها مکلف می‌شوند به وظیفهٔ مسئولیت اجتماعی عمل کنند و اگر این امر مستلزم هزینه‌ای باشد، این هزینه به مساوات میان همهٔ سازمان‌ها توزیع می‌شود.

دولت به کمک خط‌مشی عمومی، راهنما و ملاکی را برای رفتارهای مدیریت ارائه می‌دهد. خط‌مشی عمومی ابزاری در دست دولت است تا خواست‌های اجتماعی را تجسم بخشد و انجام آن‌ها را متضمن شود؛ سازمان‌های موفق همان‌گونه که به عوامل بازار توجه می‌کنند باید به خط‌مشی‌های عمومی نیز توجه داشته باشند، در شکل‌گیری آن‌ها نقش داشته و بکوشند تا خط‌مشی‌هایی جدید را، که وضع می‌شوند، بشناسند و برای آن‌ها پاسخ‌های متناسب بیابند.

در خط‌مشی‌های عمومی راه‌حل مسائل مبتلا به جامعه به شکل ضابطه‌ها و مقررات تبلور پیدا می‌کنند، معیارها و استانداردهای کار مشخص می‌شوند، سلامت جامعه تضمین می‌شود و از آلودگی‌های احتمالی پیش‌گیری به عمل می‌آید. جامعه حق دارد تا در مصرف منابع طبیعی نظر خود را در قالب خط‌مشی‌های عمومی اعمال کند و دولت در این راستا به وضع خط‌مشی می‌پردازد. به عنوان مثال از گسترش صنعتی که منابع طبیعی را آلوده می‌سازد، جلوگیری می‌کند و به توسعهٔ سازمان‌هایی که محیط طبیعی را حفظ و حراست می‌کنند بها می‌دهد. اخلاقیات و ارزش‌های جامعه را پاسداری، و از اشاعهٔ رفتارهای

سازمانی که تضعیف‌کننده یا تهدیدکنندهٔ اخلاقیات هستند، جلوگیری می‌کند. بدین ترتیب در دوران ما که سازمان‌ها بیش‌تر به خردگرایی ابزاری روی‌آور شده‌اند، خط‌مشی‌های عمومی می‌توانند مروج خردگرایی ارزشی و جوهری، و ضامن ارزش‌های جامعه باشند.[1]

در این‌جا شایان ذکر است که اگر دولت‌ها بیش از آنچه به وظیفهٔ حاکمیت پرداخته باشند به اعمال تصدی مشغول شده باشند، ممکن است در وضع خط‌مشی‌های کارامد در زمینهٔ مسئولیت‌های اجتماعی با مشکلاتی روبه‌رو شوند. زمانی که دولت با هدف سودآوری به مدیریت بنگاه‌های بازرگانی می‌پردازد، بعید است که بتواند در مقابل هدف مذکور به وضع خط‌مشی‌هایی که کاملاً حافظ منافع جامعه و حیات اجتماعی و طبیعی باشند دست بزند.

به هر تقدیر توجه به خط‌مشی‌های عمومی بُعدی جدید در سازمان‌ها به وجود آورده و مدیران را به عنایت بیش‌تر در زمینهٔ مسائل سیاسی وادار ساخته‌است. تا دیروز مدیران به خط‌مشی‌های داخلی مؤسسهٔ خود سرگرم بودند و دل‌مشغولی آن‌ها مسائل درون مؤسسه بود اما امروز آنان باید چون بازیگری در صحنهٔ سیاست خارجی نیز کارامد باشند تا بتوانند به اهداف خود جامهٔ عمل بپوشانند.

ترغیب‌کردن سازمان‌ها به مشارکت در تعیین خط‌مشی‌ها نکته‌ای است که باید مدنظر خط‌مشی‌گذاران باشد. بدین ترتیب سازمان‌ها با علاقه‌مندی و انگیزه‌ای قوی‌تر به اجرای خط‌مشی‌ها گردن می‌نهند و ضمانت اجرای آن‌ها را افزون می‌سازند. از سوی دیگر مدیران نیز با همکاری در وضع خط‌مشی‌ها منافع خود را تأمین می‌کنند و مشکلات و مسائل سازمان را با وضوحی بیش‌تر در خط‌مشی‌های عمومی منعکس می‌سازند.

مدیریت مسائل اجتماعی

به‌منظور اثربخش‌شدن مدیریت سازمان‌ها در برابر خط‌مشی‌های عمومی، وظیفه‌ای جدید در مدیریت سازمان‌ها شکل می‌گیرد که از آن به نام مدیریت مسائل عمومی یا اجتماعی نام برده می‌شود. مدیریت مسائل عمومی تلاشی است در جهت پیش‌بینی مسائل عمومی که در ارتباط با مؤسسه‌اند، و سپس تحقیق در مورد مسائل مذکور به‌طوری که بتوان استراتژی مناسبی را در برابر آن‌ها اتخاذ و مصالح مؤسسه را در بلندمدت حفظ کرد. در تعریفی دیگر مدیریت مسائل عمومی فرایندی قلمداد شده‌است که از طریق آن سازمان می‌تواند مسائل اجتماعی و عمومی مرتبط به خود را تشخیص دهد و ارزیابی و آن‌ها را براساس حساسیت و

---

۱. برای مطالعهٔ بیش‌تر در زمینهٔ خردگرایی ارزشی تکملهٔ انتهای کتاب را مطالعه کنید.

اهمیتشان اولویت‌گذاری کند[1]، تا بتواند به نحوی مقتضی بدانها پاسخ گوید. به‌طورکلی هدف مدیریت مسائل عمومی طراحی و اجرای برنامه‌ای است که سازمان به‌وسیلهٔ آن بتواند آگاهی خود را نسبت به فرایند خط‌مشی عمومی افزایش دهد و میزان اثر خود را در این فرایند بالا ببرد. مدیران امروز برای تصمیم‌گیری علاوه بر عوامل مؤثر اقتصادی باید نسبت به عوامل بیشمار غیراقتصادی نیز بصیرت کافی داشته باشند. آنان باید پیامدهای غیرمالی و مادی تصمیم‌های خود را ارزیابی و منشأ آن‌ها را شناسایی کنند. سازمان‌های امروزین برای بقا نیازمند آن هستند که گذشته از عوامل سودآور به دیگر عوامل مؤثر نیز عطف توجه داشته باشند. این عوامل که با عوامل، سنتی متفاوت‌اند، به همان اندازه یا بیش‌تر در سودآوری مؤسسه تأثیر دارند. مدیران باید آگاهی و شناختی کامل از این عوامل حاصل کنند و ذهن خود را، که مدت‌ها به عوامل سنتی بهره‌وری خو گرفته و مأنوس شده‌است، با این عوامل آشنا سازند.

در گذشته، مدیر متخصص در مؤسسات می‌توانست مدیری موفق به شمار آید، اما امروز توفیق مدیران در کلی‌دان[2] بودن آن‌هاست. آن‌ها باید متغیرهایی مختلف را در نظر داشته باشند و نسبت به آن‌ها وقوف پیدا کنند، یک‌بُعدی نیندیشند و مجموعه محیط‌های سازمان خود را شناسایی کنند و بر آن‌ها اشراف داشته باشند. واضح است که چنین توانایی‌ای نزد مدیرانی است که کلی‌دان باشند تا متخصص و جزءگرا.

فلسفهٔ امروز مدیریت، مسئولیت در مقابل جامعه و مردم را بخشی مهم از منشور هر سازمان دانسته و توجه به آن را ضروری شناخته‌است.[3] اگر تاکنون مدیران را براساس توفیقشان در سودآوری ارزیابی می‌کردند، از این پس آنان را با شاخصی جامع‌تر از صرف سودآوری مورد سنجش قرار می‌دهند. مدیران برای آن‌که از بوتهٔ این ارزیابی سرافراز بیرون آیند باید جزءنگری را فراموش کنند و از مرزهای سازمان خود فراتر روند و مسائل اجتماعی را در نظر داشته باشند. آنان باید توانایی تلفیق داشته باشند و بتوانند مسائل درونی و بیرونی سازمان را در کنار هم ارزیابی و تحلیل کنند. به‌زعم یکی از صاحب‌نظران مدیریت[4]

1. R. A. Armstrong, "The Concept and Practice of Issues Management in the United States", Sydney, Australia: Public Relations Institute of Australia, 1981. 2. generalist

۳. در هر جامعه و فرهنگی، منشوری مدون یا نوشته‌ای برای اخلاقیات سازمانی وجود دارد و در جامعهٔ ما که سازمان‌ها از تعالیم حیات‌بخش اسلام بهره‌مندند، منشور سازمانی حاوی آرمان‌ها و اصولی خواهد بود که رضای خداوند سبحان سرلوحهٔ همهٔ آن‌هاست، و براساس این آرمان متعالی تمامی وظایف و تکالیف دیگر سازمان که مسئولیت اجتماعی نیز بخشی از آن‌هاست شکل و جهت می‌گیرند. برای مطالعهٔ بیش‌تر در این زمینه به ضمیمهٔ ۱۳ مراجعه کنید.

4. Henry Tombari, "The New Role of Business Management", *The Collegiate Forum* (Fall 1979), p. 12.

مدیران باید قادر باشند تا فعالیت‌های اقتصادی و سیاسی را با هم درآمیزند و در قالب استراتژی‌هایی برای نیل به اهداف اقتصادی و اجتماعی سازمانی از آن‌ها بهره برند. مدیران آینده برای موفقیت باید خط‌مشی‌های عمومی و فرایندهای مدیریتی را بشناسند و بتوانند آن‌ها را در قالب یک مجموعهٔ واحد تلفیق کنند. البته این امر مستلزم تغییراتی در ساختار و شیوه‌های عمل و اهداف سنتی سازمان‌هاست.

برای مدیران، مهارت‌ها و توانایی‌هایی دیگر نیز در دوران حاضر ضرورت دارند. مهارت‌های سیاسی، مهارت‌های ارتباطی، و مهارت‌های تحلیلی از زمرهٔ این توانایی‌ها هستند. مدیران باید به‌عنوان یک شخصیت سیاسی در عرصهٔ سازمان ظاهر شوند، بتوانند با محیط بیرون سازمان و عوامل سیاسی ارتباط حاصل کنند و قدرت تحلیل و ارزیابی این عوامل را در ارتباط با اهداف سازمان داشته باشند.

در مهارت‌های سیاسی مدیران به فرایندهای نفوذ در سیاستگذاری و وضع خط‌مشی‌های عمومی آگاهی پیدا می‌کنند. از شیوه‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی آگاه می‌شوند و نقش خود را در این شیوه‌ها می‌شناسند. در جامعه نیروهای متفاوت بر هم اثر می‌گذارند و سازمان نیز به‌عنوان یکی از اجزاء جامعه باید در جریان نفوذپذیری و نفوذگذاری، موقعیت خود را به‌گونه‌ای تثبیت کند که بقا و دوام آن تأمین شود. مدیران در چنین فضایی باید به توانایی‌های سیاسی مجهز باشند و مدیران سیاست‌زدوده[1] را در زمان حاضر امکان کامیابی نیست.

مدیران عصر ما باید با جامعه و مشتریان خود در ارتباط نزدیک باشند. نفوذ بر جامعه و مردمان بدون برقراری مراوده و ارتباط میسر نیست. جامعه را نمی‌توانیم از طریق دستور و امر به کاری وادار کنیم، بلکه باید افراد را مجاب و متقاعد کنیم تا اهداف و مأموریت‌های سازمان و کالاها و خدمات آن را پذیرا شوند و این همان وظیفهٔ ارتباطی مدیران سازمان‌هاست. سازمانی که ارتباطش با جامعه قطع شده باشد، در زمان حاضر چندان توفیقی نخواهد داشت؛ مدیران باید به مهارت و آگاهی‌های ارتباطی دست یابند و به‌کمک این دانش و فن با جامعه پیوند بخورند و همراه و همساز شوند و بتوانند نظرات خود را به‌طور مؤثر به جامعه منتقل سازند.

مهارت تحلیلی یا هوشمندی به مدیر کمک می‌کند تا مسائل پیچیدهٔ اجتماعی را به‌درستی تحلیل و راه‌چاره‌های مناسب سازمانی را ابداع کند. تحلیل خط‌مشی‌های عمومی نیز نیازمند قدرت هوش و تحلیل است و مدیران باید به این مهارت نیز مجهز شوند.

---

1. apolitical

طراحی سیستم مدیریت مسائل عمومی

برای پاسخگویی مؤثر به مسائل عمومی باید به‌طور منظم و روشمند عمل شود و در این راه به طراحی سیستم مدیریت مسائل عمومی نیاز است. طراحی این سیستم شامل مراحل زیر است:

مرحلهٔ اول: تبیین و تشخیص مسائل عمومی ـ در اولین مرحله باید مسائل و موضوعات اجتماعی و عمومی که با مأموریت‌ها و اهداف سازمان در ارتباط‌اند شناسایی و تبیین شوند. این امر مستلزم بررسی و پیش‌بینی مسائلی است که در حال شکل‌گرفتن در محیط‌اند و احتمال دارد در وضعیت سازمان مؤثر واقع شوند. این مسائل باید تحت نظر قرار گیرند و تغییرات و تحولات آن‌ها مطالعه و پی‌گیری شوند. آثار بلندمدت و کوتاه‌مدت آن‌ها در سازمان آزموده و شکل و ماهیت آن‌ها در ارتباط با سازمان هرچه زودتر شناخته می‌شوند.

مرحلهٔ دوم: ارزیابی آثار مسائل عمومی ـ زمانی که مسائل عمومی مشخص شدند آثار بالقوهٔ آن‌ها در سازمان باید مورد ارزیابی قرار گیرند. این امر برای آن است تا اولویت و حساسیت مسائل مشخص شود و سازمان بداند در مقابل چه مسئله‌ای باید اقدامی سریع‌تر انجام دهد. در ارزیابی مسائل، اثر احتمالی و بالقوهٔ آن‌ها برای سازمان، احتمال وقوع آن مسائل، و قدرت سازمان و پاسخ‌گویی به آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. نتیجهٔ نهایی این مرحله فهرستی از مسائل عمومی و اولویت آن‌ها برای سازمان است.

مرحلهٔ سوم: تحقیق و تحلیل مسائل ـ مرحلهٔ بعدی، تحلیل و تحقیق مسائل به‌دست‌آمده است. همان‌گونه که سازمان در زمینهٔ روش‌های کار و دانش فنی و امور داخلی خود از طریق واحد تحقیق و توسعه پژوهش‌های لازم را به‌عمل می‌آورد، در مورد مسائل عمومی طبقه‌بندی‌شده نیز باید تحقیقات لازم را به کمک متخصصان امر انجام دهد. در این راه استفاده از کارشناسان داخلی و خارجی سازمان می‌تواند موثر و کارساز باشد. دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی، و مؤسسات تخصصی حرفه‌ای از زمرهٔ منابع کارشناسی هستند که می‌توانند سازمان را در کار تحقیق در مسائل عمومی و اجتماعی یاری دهند. در این مرحله داشتن فهرستی از مسائل عمومی و اجتماعی، که براساس اولویت مدرج شده باشند، ضروری است چه سازمان نمی‌تواند پژوهش‌هایی کامل نسبت به تمامی مسائل انجام دهد و نیرو و امکانات باید صرف مسائلی شوند که از اهمیت برخوردارند و نسبت به سایر مسائل اولویت دارند.

در مرحلهٔ تحقیق و تحلیل مسائل، هدف فقط بررسی و کنکاش در مورد مسائل نیست، بلکه باید استراتژی‌ها و نحوهٔ برخورد سازمان در برابر آن مسائل نیز بررسی، و راه‌حل‌هایی

در این زمینه به سازمان و تصمیم‌گیرندگانشان ارائه شوند. به‌طور خلاصه در این مرحله ابعاد مختلف مسئلهٔ بررسی و استراتژی‌های مختلف مواجهه با آن‌ها ارائه می‌شوند.

مرحلهٔ چهارم: انتخاب استراتژی برای برخورد با مسائل ــ در این مرحله پس از آنکه استراتژی‌های پیشنهادی مورد ارزیابی قرار گرفتند، مدیران سازمان یکی از استراتژی‌هایی را، که با امکانات سازمان هماهنگی بیش‌تر و مصالح جامعه و سازمان را دربردارد، انتخاب می‌کنند. در ارزیابی استراتژی‌ها باید آن‌ها را براساس ابعاد مختلف طبقه‌بندی مقایسه کرد و استراتژی بهینه را در ارتباط با اهداف سازمان و منافع عامه برگزید. پس از آنکه استراتژی مناسب انتخاب شد، تاکتیک‌های اجرایی نیز باید انتخاب و شیوه‌های عملی ساختن استراتژی مطرح شوند. سازمان‌ها در مقابل مسائل اجتماعی می‌توانند از استراتژی ارتجاعی[1]، تطبیقی[2]، اثرگذار[3] استفاده کنند، ولی شاید استراتژی تعاملی[4]، که رابطه‌ای پویا با جامعه دارد و اثرگذار و اثرپذیر است، مناسب‌ترین استراتژی در سازمان‌های امروزی باشد.

مرحلهٔ پنجم: اجرا ــ پس از انتخاب استراتژی آن را به مدیران و مسئولان بخش‌ها برای اجرا ابلاغ می‌کنند. در این مرحله است که عملیاتی از قبیل تغییر عملکرد سازمان، تأثیر بر نظرات، طرز تلقی عامهٔ مردم، تغییر نظر خط‌مشی‌گذاران و سیاستمداران، انجام می‌پذیرد. در مرحلهٔ اجرا هماهنگی و ارتباطات نقشی مهم بازی می‌کنند، زیرا برای اجرای کامل استراتژی باید هر یک از مسئولان در سازمان به‌طور هماهنگ با دیگری عمل کند و این امر مستلزم وجود ارتباطات صحیح بین آن‌هاست. برقراری ارتباط با خارج از سازمان نیز ضروری است زیرا سازمان باید با جامعه در ارتباط باشد و به مردم بگوید که تا چه حدی توانسته است به انتظارات آنان جامهٔ عمل بپوشاند و در راه مصالح جامعه قدم بردارد.

مرحلهٔ ششم: ارزیابی استراتژی ـ نهایتاً باید از استراتژی‌هایی که به مرحلهٔ اجرا درآمده‌اند ارزیابی به‌عمل آید تا از مؤثربودن آن‌ها اطمینان حاصل شود. بدین منظور نتایج حاصل از استراتژی‌های انتخابی جمع‌آوری و با پیش‌بینی‌های انجام‌شده مقایسه می‌شوند. به‌طورکلی در مرحلهٔ ارزیابی سازمان، مدیریت مسائل عمومی را به محک آزمون می‌نهد و توفیق یا شکست آن را بررسی می‌کند. در این مرحله است که مشکلات و مسائل اجرایی شناسایی و راه‌حل‌های آن‌ها جست‌وجو می‌شوند.[5]

---

1. reactive 2. accommodative 3. proactive
4. interactive
5. R. A. Buchholz, W. D. Evans. R. A. Wagley, *Management Response to Public Issues: Concepts & Cases in Strategy Formulation*, N.J.: Prentice-Hall, 1985.

ضمیمهٔ ۱۱

سازمان‌های یادگیرنده[1]

سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند که در آن‌ها افراد به‌طور مستمر توانایی‌های خود را افزون می‌سازند تا به نتایجی که مدنظرند، دست یابند؛ جایی که الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند، و افراد چگونگی آموختن[2] را به اتفاق هم می‌آموزند. سازمان‌های یادگیرنده را به تعبیری دیگر می‌توانیم سازمان‌های دانش‌آفرین[3] بنامیم، سازمان‌هایی که در آن‌ها خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ابداعات، و ابتکارات یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی است، روشی که همهٔ اعضای سازمان بدان عمل می‌کنند. به عبارت دیگر، سازمان دانش‌آفرین سازمانی است که هر فرد در آن انسانی خلاق و دانش‌آفرین است. در این سازمان تفکر، بحث‌های جمعی، و کشف نظرات و افکار نو تشویق می‌شوند و نوآوران پرورش می‌یابند.[4]

سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌ها و خصوصیاتی سازمان‌هایی آرمانی و خواستنی هستند. اما چگونه می‌توانیم به چنین سازمان‌هایی دست یابیم و چطور می‌توانیم چنین سازمان‌هایی را طراحی و ایجاد کنیم؟ چه برنامه‌ها و سیاست‌هایی باید اعمال شوند تا سازمان‌ها از وضع کنونی به این وضعیت مطلوب انتقال یابند؟

آنچه در مورد این سازمان‌ها ارائه شده‌است، بیش‌تر جنبهٔ فلسفی و نگرش‌های کلی داشته و کم‌تر به جنبه‌های عملی و کاربردی اشاره شده‌است. در مورد تعریف این‌گونه سازمان‌ها به‌طور عملی و کاربردی تعریفی وجود ندارد، از نظر مدیریت رهنمودهایی روشن و صریح بیان نشده‌است و از نظر ابزار سنجش و ارزیابی این‌گونه سازمان‌ها نیز وسیله‌ای در دست نیست. با توجه به ابهامات و نارسایی‌هایی که موضوع سازمان‌های یادگیرنده را احاطه کرده است در این مقاله کوشش شده تا ضمن تشریح مفاهیم نظری، موازین عملی و کاربردی آن‌ها نیز حتی‌المقدور تبیین و ارائه شوند.

---

1. learning organizations 2. learning how to learn 3. knowledge-creating organization

4. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline*, London: Century Business, 1990.

سازمان‌های یادگیرنده

یادگیری تعاریفی گوناگون دارد، اما در تمامی این تعاریف تغییر رفتار به‌عنوان اساسی‌ترین رکن یادگیری قلمداد شده‌است. یادگیری فرایندی است که در آن رفتارها و پندارهای افراد تغییر می‌یابد و به‌گونه‌ای دیگر می‌اندیشند و عمل می‌کنند. بدین ترتیب فرایند یادگیری هنگامی تحقق می‌یابد که تغییری در رفتارها و عملکرد افراد دیده شود. این رفتارها گاهی مستقیماً دیده و گاهی به‌طور غیرمستقیم احساس می‌شوند. از این‌رو تغییر در ادراکات، نحوهٔ تفکر، به خاطر سپردن، و تشخیص افراد هم در دایرهٔ آثار یادگیری قرار می‌گیرد.[۱]

سازمان یادگیرنده نیز در فراگیری از همین تعریف تبعیت می‌کند، بدین معنی که چنین سازمانی در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند، و عملکردهایش متحول می‌شوند. سازمان یادگیرنده سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه‌شدن و درک بهتر بهبود می‌یابند و اصلاح می‌شوند.[۲] زمانی می‌توانیم ادعا کنیم که سازمانی یادگیرنده است که بتواند از طریق فرایند ارتباط دامنهٔ رفتارهای بالقوه‌اش را تغییر دهد و بهبودی بخشد.[۳] سازمان‌ها زمانی یادگیرنده و دانش‌آفرین‌اند که استنباط‌هایی را از تاریخ و تجربیات خود به‌دست آورند و آن‌ها را به‌صورت کاربردی راهنمای رفتارهایشان قرار دهند.[۴] یادگیری سازمانی فرایند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آن‌هاست.[۵] یادگیری سازمانی از طریق بینش مشترک و همذهنی[۶]، الگوهای ذهنی و دانش حاصل شده و بر تجربه و آگاهی‌های گذشته و رویدادهای پیشین استوار است.[۷] همان‌گونه که از این تعاریف استنباط می‌شود، یادگیری سازمانی فرایندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می‌دهد. به‌طورکلی می‌توانیم سازمان یادگیرنده را سازمانی بدانیم که در ایجاد، کسب، و انتقال دانش مهارت دارد و در تغییر و اصلاح رفتارهایش به کمک آگاهی‌های جدید مکتسبه عمل می‌کند. در این تعریف از سازمان یادگیرنده، ایجاد و خلق دانش و نوآوری و خلاق‌بودن،

---

1. H. C. Lindgren, *Educational Psychology*, N.Y.: John Wiley, 1976, p. 7.
2. C. M. Fiol & M. A. Lyles, "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Oct., 1985.
3. G. P. Huber, "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, Feb., 1991.
4. B. Leritt & J.G. March, "Organizational Learning, *American Review of Sociology*, Vol. 14, 1988.
5. Chris Argyris, "Double Loop Learning in Organizations", *Harward Business Review*, Sep-Oct., 1977.
6. shared insights
7. Ray Stara, "Organizational Learning: The Key to Management Innovation", *Sloan Maragement Review*, Spring 1989.

رکنی اساسی را تشکیل می‌دهد. اما آفرینندگی و کسب دانش به‌تنهایی برای آن‌که سازمانی یادگیرنده قلمداد شود کافی نیست بلکه باید بتواند آن دانش را در رفتارها و عملکردهایش به‌کارگیرد و بهبود و اصلاح فعالیت‌هایش را به‌کمک آن‌ها میسر سازد. به عنوان مثال امروزه در اغلب دانشکده‌های مدیریت باخترزمین مدیریت کیفیت جامع[1] تدریس می‌شود و روش‌های مختلف آن به عنوان دانش و آگاهی در سازمان موجودند، اما دانشکده‌هایی که از آن در فعالیت‌هایشان بهره می‌برند معدود و انگشت‌شمارند. سازمان‌های مشاوره‌ای روش‌های مختلف مدیریت نوین و سازماندهی جدید را به مشتریان خود عرضه می‌کنند و این بدان معناست که آن‌ها از این شیوه‌ها آگاه‌اند ولی سازمان‌های خود آن‌ها عموماً از تشکیلاتی ضعیف و قدیمی استفاده می‌کنند.

سازمان‌های موفق و کامیاب امروز ما، سازمان‌هایی هستند که دانش جدید را خلق و یا کسب کرده و آن را به طرق و شیوه‌های کاربردی برای بهبود فعالیت‌هایشان بدل کرده‌اند. آن‌ها از شیوه‌های نو و خلاق برای اصلاح ساختار و عملکردشان بهره گرفته‌اند و از این‌رو می‌توانند برای ما سرمشق و الگو باشند.

ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده

شاید با توصیف ویژگی‌ها و خصوصیات سازمان‌های یادگیرنده بتوان شمایی کامل‌تر از این نوع سازمان‌ها به‌دست داده و آن‌ها را بهتر شناخت. سازمان یادگیرنده سازمانی است که به‌عنوان یک کل و مجموعهٔ هماهنگ یاد می‌گیرد و پیش می‌رود. او خود راه را می‌یابد و جلو می‌رود، از تجربه‌ها همچون انسانی خردمند پند می‌آموزد و مسیر خود را تصحیح می‌کند. کسی او را کنترل نمی‌کند و مهارش را به این‌سو و آن‌سو نمی‌کشاند، سازمان یادگیرنده خودکنترل و خودفراگیرنده است و مسیر خویش را می‌یابد و به سوی هدف پیش می‌رود.

سازمان یادگیرنده، درد و عشق آموختن دارد

سازمان یادگیرنده نیاز به آموختن را احساس می‌کند و در پی یادگیری است. سازمان یادگیرنده همچون انسانی است که به علت نیاز شوق آموختن دارد. سازمان اگر احساس کند که برای بقا، برای ادامه حیات و رشد در یک محیط مشحون از رقابت و چالش باید بیاموزد مسلماً به دنبال یادگیری روان خواهد شد. و اگر این چنین نیازی را احساس نکند انگیزه‌ای به

1. Total Quality Management

آموختن از خود نشان نخواهد داد. سازمانی که حیاتش وابسته به بودجه‌ای است که به‌طور ثابت دریافت می‌کند، سازمانی که رقابتی را احساس نمی‌کند، سازمانی که پرسش مسئولیتی از جهت عملکردها ندارد، سازمانی که ارزیابی نمی‌شود و از حمایتی غیرمنطقی برخوردار است، نیازی به یادگرفتن نخواهد داشت و در پی آموختن نخواهد رفت.

بنابراین برای آنکه سازمان‌هایی یادگیرنده داشته باشیم باید آن‌ها را در محیطی رقابت‌آمیز رشد دهیم، و با دادن استقلال عمل به آن‌ها محیطی فراهم آوریم تا مؤسسات خود را بیابند و خوداتکا شوند. سازمان‌ها باید دائماً تحت ارزیابی باشند و عملکردهایشان وارسی و بررسی شوند، پرسش مسئولیت امری مستمر باشد و هیچ سازمانی بیهوده حمایت نشود. در چنین فضایی سازمان در پی یادگیری است و برای حفظ خود می‌آموزد و آموخته‌هایش را به کار می‌گیرد، این سازمان در آموختن خودانگیز خواهد بود و عشق آموختن در آن درونی خواهد شد.

سازمان یادگیرنده با مشکلات مأنوس و خوگر نمی‌شود

سازمان یادگیرنده حساس و هشیار است. به محض آنکه مشکلی را حس کند در پی رفع آن برمی‌آید و برای هر مسئله‌ای راه چاره‌ای جست‌وجو می‌کند. به دنبال راه‌حل‌های نو تکاپو می‌کند و مشکلات را به‌عنوان تقدیر محتوم تلقی نمی‌کند و نمی‌پذیرد. برخی از سازمان‌ها چنان با مشکل مأنوس و مألوف می‌شوند که به‌تدریج آن را طبیعی می‌پندارند و از احساس مشکلات قاصر و ناتوان می‌شوند. سازمانی با این خصوصیت هیچ‌گاه یادگیرنده نخواهد شد و آرام آرام بدون آنکه احساس کند، به سراشیبی سقوط و نزول خواهد افتاد.[1] سازمان یادگیرنده باید سازوکارهای هشداردهنده را در خود تقویت کند به طوری که قادر باشد مشکلاتی را که به‌طور بطئی و تدریجی به درون سازمان رخنه می‌کنند، شناسایی کند و با

---

۱. سنج (Senge) در کتاب *اصل پنجم* مثالی جالب در این مورد مطرح می‌کند. او می‌گوید اگر قورباغه‌ای را در آب داغ قرار دهید بلافاصله از آن بیرون خواهد جهید اما اگر همین قورباغه را در آبی قرار دهید و آرام آرام حرارت آب را زیاد کنید، قورباغه افزون‌شدن درجهٔ حرارت را حس نمی‌کند و به آن واکنشی نشان نمی‌دهد تا زمانی که آب بسیار داغ شود. آن زمان قورباغه گرما را حس می‌کند اما دیگر دیر شده‌است زیرا در آن هنگام عضلاتش یارای جهیدن ندارند و او در آب داغ پخته می‌شود. سازمان‌ها نیز اگر هشیار نباشند مشکلات و مسائلِ آرام‌آرام به درون آن‌ها می‌خزند و زمانی می‌رسد که دیگر سازمان‌ها قادر به رفع مشکلاتِ بر روی هم انباشته‌شده نیستند و باید از دور خارج شوند. ذهن انسان از ثبت و ضبط وقایع آرام و تدریجی ناتوان است از این‌روست که ما نمی‌توانیم شکفتن یک غنچه یا روییدن دانه‌ای را تشخیص دهیم. سازمان‌ها باید به ابزاری مجهز شوند که مشکلات جزئی و تدریجی را احساس کنند و قبل از بحرانی‌شدن وضعیت نسبت به رفع آن‌ها اقدام کنند.

آن‌ها به مقابله برخیزد. سازمان یادگیرنده باید مشکلات را احساس و بتواند آن‌ها را ریشه‌یابی و تحلیل کند. نشانه‌های مشکل که سازوکارهای هشداردهنده آن‌ها را حس می‌کنند در حکم عوارض و رویه‌های مشکل هستند درحالی‌که سازمان برای حل آن‌ها نیاز به شناخت ریشه‌ها و اصل مشکلات دارد. از این‌رو سازمان یادگیرنده باید مشکلات را احساس و سپس ادراک کند، بدین معنی که عوارض را دریافت و ریشه‌ها و علت‌العلل آن‌ها را شناسایی کند. گاهی اوقات برای احساس مشکلات لازم است مدیران خود را به‌جای مشتریانشان قرار دهند یا از دریچهٔ چشم کارکنانشان به سازمان بنگرند، آن‌ها باید سازمان را از نزدیک تجربه کنند و ضعف‌ها و قوت‌های آن را واقع‌بینانه دریابند.

سازمان یادگیرنده کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارد

سازمان از طریق کارکنان و اعضایش فرایند یادگیری را تحقق می‌بخشد. اگرچه یادگیری افراد برای یادگیری سازمانی کافی نیست، اما شرط لازم سازمان یادگیرنده، کارکنان و مدیران یادگیرنده است. در سازمان‌های یادگیرنده باید افراد به توانمندی‌های خود واقف شوند و آن‌ها را توسعه و بهبود بخشند و زندگی خود را غنی و غنی‌تر سازند. در همهٔ انسان‌ها نیروهای خلاقهٔ شگفت‌آوری نهفته‌اند که اگر بتوانیم آن‌ها را بشناسیم و رشد دهیم سازمان از این نیروها بهرهٔ بسیار خواهد برد. هرگاه انسانی توانایی‌ها و استعدادهایش را بشناسد و به رشد و توسعهٔ آن‌ها همت گمارد به‌طور دائم فرامی‌گیرد و خلاق و آفریننده می‌شود. از چنین انسان‌هایی است که سازمان یادگیرنده ایجاد می‌شود. انسان رشدیافته و خلاق، فراتر از انسان دانش‌آموخته و ماهر است. چنین فردی واکنشی عمل نمی‌کند، بلکه فعال و آفریننده است. او صرفاً منفعل از محیط و پاسخگوی به شرایط نیست، بلکه محیط را می‌سازد و آن را در جهت هدف‌های خود تغییر می‌دهد. او به جای سازگاری با محیط، محیط را با خود سازگار می‌کند. زمانی که چنین انسان‌هایی در سازمان پرورش یافتند و چهرهٔ سازمان با وجود آنان شکل یافت، گامی مهم در یادگیری سازمانی برداشته شده‌است. روح سازمانِ یادگیرنده، انسان‌های یادگیرنده و خلاق است. انسان‌های خلاق محیط متحول را می‌شناسند و از تغییرات مستمر آن به نفع اهداف خود بهره می‌گیرند. یادگیری در این معنی تنها انتقال اطلاعات و گردآوری داده‌ها نیست، بلکه توسعهٔ توانایی‌ها و آموختن مولد و پویاست.

انسان‌های خلاق و فراگیرنده در یک فرایند دائمیِ یادگیری زندگی می‌کنند، آن‌ها می‌آموزند و تجربه می‌کنند و از یادگیری و دانستن ارضا می‌شوند. برای آنان یادگیری و

آگاه‌شدن هدفی مقدس، و نفس یادگرفتن برایشان انگیزاننده است. انسان‌های خلاق می‌آموزند که چگونه تغییرات و تحولات را بپذیرند و از آن‌ها بهره‌برداری کنند. مقاومت در مقابل تغییر، زیبندهٔ انسان‌های نوآور و خلاق نیست. هر پدیدهٔ نو انسان فراگیرنده را به اندیشه وامی‌دارد و از هر حادثه‌ای نکته‌ای تازه می‌آموزد. خلاصه آن‌که تلاش‌ها در سازمان یادگیرنده در جهت توسعه و رشد کارکنان و پرورش انسان‌های خلاق و نوآور و فراگیرنده‌اند. رشد اعضای سازمان‌ها تعالی سازمان و نیل به اهداف آن را به همراه دارد و بدون اعضای شایسته سازمانی پیشرو و پیشتاز به وجود نخواهد آمد.

سازمان یادگیرنده از الگوی ذهنی[1] پوینده‌ای برخوردار است

سازمان یادگیرنده باید به سازوکارهایی مجهز باشد تا الگوهای ذهنی خود را نسبت به مسائل شناسایی کند و آن‌ها را دائماً مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد. یکی از دلایل شکست سازمان‌ها عدم سازگاری الگوی ذهنی آن‌ها با واقعیات محیطی است. الگوی ذهنی سازمان نحوهٔ نگرش و جهان‌بینی سازمان را نشان می‌دهد، این الگو چگونگی برخورد سازمان با مسائل پیرامونش را مشخص می‌سازد و توفیق یا شکست سازمان را در آینده رقم می‌زند. ممکن است الگوی ذهنی سازمانی نسبت به مشتریانش «عدم اعتماد» یا به‌عکس ممکن است الگوی ذهنی سازمانی دیگر «اعتماد و اطمینان به مشتریان» باشد. هر یک از این دو الگوی ذهنی، رفتارهای خاص خود را به وجود می‌آورند و هر یک از این دو سازمان، عملکردهایی خاص از خود بروز می‌دهند. الگوهای ذهنی می‌توانند موجب پیشرفت و رشد سازمان شوند و همچنین قادرند سازمان را به ورطهٔ نیستی بکشانند. الگوهای ذهنی، عواملی قدرتمند و نافذ در رفتارها و عملکرد سازمان هستند و با تغییر این الگو، عملکردها نیز دستخوش تغییر و دگرگونی می‌شوند. یک پدیدهٔ واحد و یک اتفاق یکسان از سوی دو سازمان با دو الگوی ذهنی متفاوت، به‌طور مختلف درک می‌شود و واکنش‌هایی متفاوت را ایجاد می‌کند.

سازمان‌ها برای رشد و ترقی در دنیای متحول و دگرگون‌شوندهٔ امروز نیازمند شناخت، ارزیابی، و تعدیل و تکمیل الگوهای ذهنی خود هستند. فرضاً کارخانه‌های خودروسازی در برخی از کشورها با این الگوی ذهنی که مشتریان خواهان خودروهای شیک و بزرگ هستند، شروع به کار کردند و در کار خود موفق هم بودند، اما از آن جایی که این الگوی ذهنی

---

1. mental models

نمی‌توانست دائماً پاسخگوی محیط باشد با تغییر الگوی مصرف مشتریان، کارخانه‌های مذکور بازار خود را از دست دادند، در همین ایام کارخانه‌های خودروسازی با الگوی ذهنی متفاوت که کم‌مصرف‌بودن، ارزان‌بودن و کوچک‌بودن خودروها را اولویت مشتریان قلمداد می‌کردند، بازار را به خود اختصاص دادند.

برای آن‌که سازمان‌ها موفق باشند، لازم است الگوهای ذهنی واقع‌بینانه‌ای داشته باشند، با اطلاعات، آن‌ها را به‌روز درآورند و بکوشند تا پویایی و انعطاف آن‌ها همواره حفظ شود. برای سازمان هیچ چیز خطرناک‌تر از الگوی ذهنی خشک و غیرقابل انعطاف نیست که دنیای پیرامون خود را از یاد برده باشد. نکتهٔ دیگر در مورد الگوهای ذهنی، هماهنگی آن‌ها با آیندگان و در نظرداشتن وقایع و اتفاقاتی است که امکان وقوعشان در آینده متصور است.

برای سازمان‌ها این خطر وجود دارد که با گذشت زمان به‌تدریج شیفتهٔ الگوی ذهنی خود شوند و در تغییر و تکامل آن قدمی برندارند و آخرالامر نیز با الگوهایی نامناسب به نابودی کشیده شوند. در یکی از شرکت‌های بزرگ نفتی برای برنامه‌ریزی گروهی ستادی تشکیل می‌شود. این ستاد از شیوهٔ برنامه‌ریزی سناریوها برای کار خود استفاده می‌کند. اما این سناریوها برای مدیران ارشد شرکت عملی تشخیص داده نمی‌شوند و از آن‌ها استقبال نمی‌کنند. ستاد برنامه‌ریزی، که رشد و پیشرفت آیندهٔ شرکت را در گرو تغییر ذهنیت‌های سنتی مدیران می‌دانست، از مدیران می‌خواهد شرایطی را که در آینده برای ادامهٔ کار موفق آن‌ها لازم است، توصیف کنند. نکتهٔ جالب آن است که مدیران به بیان شرایطی می‌پردازند که برای ستاد برنامه‌ریزی، با توجه به شرایط آینده، به‌مثابه افسانه‌های کودکان است. آن‌ها چنان به الگوهای ذهنی سنتی خود دل‌بسته بودند که واقعیات را نمی‌دیدند یا نمی‌خواستند ببینند. آن‌ها تصور می‌کردند که تجارت نفت در آینده نیز همانند گذشته خواهد بود و این الگوی ذهنی خطا، در صورتی که برنامه‌ها را شکل می‌داد، مسلماً به نتایجی مثبت منجر نمی‌شد. ستاد برنامه‌ریزی کار، تغییر الگوی ذهنی مدیران را به کمک جلسات بحث و گفت‌وگو و با بیان شرایط آینده آغاز کرد. در این جلسات به مدیران گفته می‌شد که باید خود را برای آینده‌ای، که در آن تغییر و بی‌ثباتی قیمت‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است، آماده کنند؛ آینده‌ای که در آن نرخ رشد پایین خواهد بود و کمبود عرضه امری طبیعی است. البته مدیران به‌راحتی از الگوهای ذهنی قبلی خود دست نمی‌کشیدند ولی ستاد برنامه‌ریزی موفق شد الگوهای ذهنی جدید را مطرح سازد و به‌همین‌دلیل موجبات موفقیت شرکت را بین سایر رقبا فراهم کند.

سازمان یادگیرنده، تجربه و علم را به کار می‌گیرد

سازمان یادگیرنده از تجربه‌های خود پند می‌گیرد، اما صرفاً بر تجربه‌ها متکی نیست. تأکید بیش از حد بر تجربه‌های گذشته از سر ساده‌اندیشی و زودباوری است و سازمان فعال، سازمانی است که علم را بر تجربه مقدم می‌دارد و از آمیختن این دو با هم بیش‌ترین نتیجه را می‌گیرد. منابع و امکانات سازمان گرانبها و پرارزش و محدودند، هیچ‌گاه مصلحت نیست که سازمان با تجربه و خطا یاد بگیرد، این یادگیری بسیار پرهزینه است و آیندهٔ سازمان را مبهم می‌سازد. اگر تصمیم‌گیری‌ها در سازمان صرفاً براساس تجربه و خطا صورت پذیرد، ممکن است سازمان به ورطهٔ نابودی کشانده شود. سازمان باید به کمک دانش و تخصص افرادِ خود، گزینه‌های موفق در آینده را برآورد کند و با بهره‌گیری از تجربه‌ها و زمینه‌های گذشته به تصمیمی بخردانه دست یازد. استفاده از دانش در تصمیم‌گیری‌های سازمانی سرعت و دقت و هزینه‌های کم‌تر را به سازمان ارزانی می‌دارد و به‌کارگیری تجربه‌ها، تصمیمات متخذه را واقع‌بینانه و با محیط‌های مؤثر بر سازمان هماهنگ می‌سازد. دانش و علم روزنه‌هایی به آینده می‌گشایند و تجربه‌ها، پندهای گذشته را برای سازمان مرور می‌کنند تا به کمک این دو تصمیماتی بهتر اتخاذ شوند.

سازمان یادگیرنده علت مشکلات را در خود جست‌وجو می‌کند

اغلب انسان‌ها تمایل به آن دارند که مشکلات و شکست‌های خود را به عوامل خارجی و غیرقابل کنترل نسبت دهند و موفقیت‌ها را حاصل تلاش و عملکرد خود بدانند. این گرایش موجب می‌شود تا انسان علل مشکلات را در خارج از خود جست‌وجو کند و خود را بری از هرگونه کاستی بداند. چنین فردی هیچ‌گاه ارزیابی درستی از توانایی‌ها و ضعف‌های خود ندارد و مآلاً انسانی موفق نخواهد بود. سازمان‌ها نیز غالباً دچار این مشکل می‌شوند، بدین ترتیب که مسائل و مشکلات را به عوامل غیرقابل کنترل و خارج از سازمان نسبت می‌دهند و در هر مشکلی سازمان را از قصور و سستی تبرئه می‌کنند. این‌گونه برخوردها موجب می‌شوند هیچ‌گاه علل مشکلات در درون سازمان و عملکردهای آن‌ها جست‌وجو نشوند و تحلیلی درست از مسائل و ضعف‌های سازمان به عمل نیاید. سازمان یادگیرنده باید در زمان بروز هر مشکلی به بررسی نقش خود در ایجاد و حل آن مشکل بپردازد و بدون جهت‌گیری تعصب‌آلود مسئله را بررسی کند. چنین سازمانی به ضعف‌های خود پی می‌برد و درصدد رفع آن‌ها برمی‌آید. اگر سازمان نقص‌ها و کاستی‌های خود را نداند هیچ‌گاه یادگیرنده

نخواهد شد. سازمان یادگیرنده باید کمبودها را شناسایی کند و برای رفع و جبران آن‌ها مجهز شود. این تجهیز و آماده‌شدن همان یادگیری و آموختن است. درحالی‌که اگر سازمان مشکلات را به عوامل خارج از خود منتسب کند مسلماً مشکلی نمی‌بیند تا به رفع آن بپردازد و انگیزه و رغبتی به آموختن پیدا نمی‌کند. سازمانی که ضعف خود در پیش‌بینی درست مسائل اقتصادی را به بی‌ثباتی بازار نسبت می‌دهد، سازمانی که ناتوانی خود را در برآورد درست شرایط فناورانه به تحولات خارق‌العادهٔ صنعت مربوط می‌سازد و سازمانی که بی‌خبری خویش از ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی را به دگرگونی جامعه منتسب می‌کند، هیچ‌گاه یادگیرنده نخواهد شد، زیرا هیچ‌گاه نقصی در خود نمی‌بیند که به رفع آن همت گمارد. البته زمانی که از سازمان نام می‌بریم، منظور مدیریت و رویه‌ها و شیوه‌های برخورد سازمان با مسائل و مشکلات است.

سازمان یادگیرنده یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می‌کند

سازمان یادگیرنده با استفاده از سازوکارهای مباحثه[1] و مناظره[2] یادگیری گروهی را ترویج و در سازمان استمرار می‌بخشد. باید به گروه‌های سازمانی تفهیم شود که مجموع تلاش‌های آنان به عنوان یک گروه بیش از جمع مساعی تک‌تک آن‌هاست. گروه‌های هماهنگ و منسجم می‌توانند به اتفاق هم یاد بگیرند و یادگیری آنان نیرویی شگفت‌آور برای رشد و پیشرفت به سازمان ارزانی می‌دارد. گروه‌ها برای یادگیری جمعی باید با هم مباحثه و گفت‌وگو داشته باشند، بحث و گفت‌وگو موجب می‌شود تا افراد گروه‌ها از طرز تفکر یکدیگر و از طرز تفکر خود در مقابل دیگران آگاه شوند. بحث و گفت‌وگو زبانی مشترک میان اعضای گروه ایجاد کرده است و از تفاوت‌ها و افتراق‌های بین آنان می‌کاهد. بحث و گفت‌وگو، تجربه‌ها و دانش افراد را به یکدیگر انتقال می‌دهد و مجموعه‌ای از تجربه و دانش ایجاد می‌کند و روابط میان اعضا را استحکام و توازن می‌بخشد. برای آن‌که مباحثه ثمربخش شود، اعضا باید پیش‌فرض‌های خود را به کنار نهند و با ذهنی باز به مباحثه بنشینند. این بدان معنی نیست که از نظرات خود چشم بپوشند، بلکه باید از نگرش‌های خود آگاه باشند و بتوانند مدتی آن‌ها را به حالت تعلیق درآورند. در چنین حالتی لازم نیست اعضا نسبت به نظرات خود حساسیت نشان دهند و از آن‌ها دفاع کنند، بلکه در محیطی آرام نظرات سیلان پیدا می‌کنند و آزادانه رد و بدل می‌شوند. نکتهٔ دیگر در ثمربخش‌شدن مباحثه نحوهٔ نگرش

---

1. dialogue
2. discussion

افراد به یکدیگر است. در گروهی که به بحث می‌نشینند اعضا باید یکدیگر را همتا و همکار بپندارند و رابطهٔ زیردست و زبردست کنار گذاشته شود. ما با همکاران و دوستان خود، بسیار راحت‌تر از زیردستان و فرادستانمان ارتباط برقرار و بحث می‌کنیم. به همین جهت اگر اعضای گروه یکدیگر را دوست و همکار ببینند مسلماً مباحثه‌ای آزادتر و پربارتر بین آنان درمی‌گیرد. اگرچه این مسئله ساده به نظر می‌رسد، اما در عمل بسیار مشکل است زیرا افراد خود را در سطوحی مختلف احساس می‌کنند و این نابرابری در سطوح موجب اختلاف در بحث می‌شود. حرمت بیش از حد به نظرات بالادست و ترس از او موجب می‌شود زیردست به بحث واقعی نپردازد و سلطهٔ بالادست بر زیردست سبب می‌شود تا ارتباطی آزاد بین آنان برقرار نشود. و سرانجام برای مؤثربودن مباحثه باید فردی جلسهٔ بحث را هدایت کند و اجازه ندهد اعضا از موضوع و زمینهٔ اصلی خارج شوند. افراد عموماً علاقمندند راجع به چیزهایی که می‌دانند بحث کنند و این نکتهٔ مثبتی است، اما اگر آنچه آن‌ها مایل‌اند دربارهٔ آن سخن بگویند خارج از هدف جلسه باشد، هماهنگ‌کننده باید افراد را به‌سوی هدف و موضوع اصلی بحث هدایت کند. هماهنگ‌کنندهٔ بحث باید از توقف بحث نیز جلوگیری کند و نگذارد بحث‌ها بدون نتیجه خاتمه یابند. هماهنگ‌کننده باید افراد را به گفت‌وگو و ارائهٔ نظر ترغیب کند و نگذارد جلسه تحت تسلط یک نفر درآید و ضایعهٔ گروه‌اندیشی[۱] بروز کند. البته پس از آنکه جلسات بحث تداوم یافتند و اعضای گروه به فرایند مباحثه آشنا شدند، نقش هماهنگ‌کننده کمرنگ می‌شود و گاهی جلسات بدون وی هم قابل اجرا خواهند بود.

رکن دیگر یادگیری گروهی، مناظره است. مناظره جزء لازم و مکمل مباحثه است. در مناظره نظرات متفاوت بیان می‌شوند و هر کسی از نظر خود در مقابل نظر مخالف دفاع می‌کند. برخلاف مباحثه که کوشش می‌شد تا نظرات مطرح شوند و به اعضای گروه انتقال یابند، در مناظره سعی می‌شود تا نظرات ارزیابی شوند و تصمیمی گرفته شود. هدف اصلی در مناظره جمع‌آوری دانش و اطلاعات نیست، بلکه نقادی و صرافی نظرات و ارزیابی آن‌ها به منظور دستیابی به نظر برتر است. یک گروه یادگیرنده باید از مباحثه و مناظره به همراه هم بهره بگیرد و یادگیری گروهی را از این طریق عملی و میسر سازد. این کار باید به‌طور منظم و دائم انجام گیرد تا درکی عمیق‌تر از مسائل سازمان حاصل شود و گروه‌هایی آگاه و نقاد

---

۱. برای آشنایی با گروه‌اندیشی (groupthink) مراجعه شود به: سید مهدی الوانی، «پیامدهای گروه‌اندیشی در تصمیم‌گیری مدیران»، *مطالعات مدیریت*، دورهٔ اول، ش ۳، (پاییز ۱۳۷۰)، ص‌ص ۱۱-۱۷.

پرورش پیدا کنند. گروه‌هایی که می‌توانند سازمان یادگیرنده را بسازند. نکتهٔ مهم در مناظره ایجاد این فضا در جلسات است که هدف مناظره پیروزی یک طرف و شکست طرف دیگر نیست، زیرا اگر چنین حالتی بر گروه چیره شود نتایج موردنظر به‌هیچ‌رو حاصل نخواهد شد. هدف جلسات مناظره رسیدن به تفاهم در مورد یک گزینهٔ برتر است نه گزینه‌ای که متعلق به یک فرد است. باید شرایطی فراهم آید که در این جلسات افراد به همراه نظراتشان ارزیابی نشوند، بلکه نظرات، مجزای از افراد مورد ارزیابی قرار گیرند. نقش هدایت‌کنندهٔ جلسات برای تحقق این هدف در جلسات مناظره بسیار حساس و مهم است.

سازمان یادگیرنده تلفیق‌کنندهٔ اهداف فردی و سازمانی است

در ویژگی‌هایی که قبلاً برای سازمان یادگیرنده برشمردیم، وجود اعضای خلاق و آگاه و گروه‌های یادگیرنده را از زمرهٔ ضرورت‌ها دانستیم. اما این انسان‌های خلاق و گروه‌های آگاه چگونه در قالب سازمان یادگیرنده عمل خواهند کرد؟ آیا نباید سازوکاری تعبیه شود که انسان‌ها و سازمان یکی شوند و این وجودِ وحدت‌یافته، سازمانِ یادگیرنده شود؟ در پاسخ به این پرسش‌ها ویژگی آخر سازمان یادگیرنده ظاهر می‌شود و آن یکی‌شدن اهداف فردی و سازمانی است. سازمان یادگیرنده تحقق نمی‌یابد مگر آن‌که اهداف انسان‌های خلاق و دانش‌آفرین با اهداف سازمان یکی شوند و در این یکسویی و همجهتی، رشد و یادگیری پدیدار شود. سازمان یادگیرنده با تلاش‌های مدیریت ارتقا می‌یابد، اما بدون همکاری و همراهی اعضای شایسته هیچ‌گاه امکان وجودی پیدا نمی‌کند.

به عبارت دیگر، سازمانِ یادگیرنده به‌عنوان یک ویژگی مهم و اساسی باید همذهنی[1] و همدلی را میان خود و اعضایش ایجاد کند تا بتواند یادگیرنده قلمداد شود. به‌طورکلی همدلی و همذهنی نیرویی در سازمان است که دل‌ها را به هم پیوند می‌دهد و اهداف افراد، گروه‌ها، و سازمان را یکی می‌سازد. همدلی، اشتراک، و اتفاق اعضا و سازمان با هم در راه تحقق اهداف سازمان است. همدلی انسجام‌بخش فعالیت‌ها و وحدت‌بخش اهداف سازمان و افراد است. همدلی موجب می‌شود تا اعضای سازمان همه به یک آرمان و هدف بیندیشند و نظری مشترک از سازمان و مأموریت‌های آن در ذهن داشته باشند.

همدلی لازمهٔ کار سازمان یادگیرنده است، زیرا نیرو و انگیزهٔ لازم برای یادگیری سازمانی را فراهم می‌آورد و زمینه‌ساز و تحقق‌بخش سازمانی است که به کمک اعضای خود

1. shared vision

می‌آموزد، تجربه می‌کند، و پیش می‌رود. در یادگیری سنتی، که نوعی آموزش انفعالی است، افراد برای آموختن نیاز به همدلی ندارند، آنچه به آن‌ها گفته می‌شود می‌آموزند اما در یادگیری جمعی و سازمانی، که یک یادگیری زاینده و مولد است، افراد تا همدل نباشند این نوع یادگیری محقق نخواهد شد. افراد باید عمیقاً به هدف‌های سازمان ایمان داشته باشند و استعدادها و توانایی‌های خود را برای نیل به آن اهداف به‌کار گیرند و آموختن و یادگیری را پله‌ای برای تحقق اهداف سازمان و ارضای نیازهای آن بدانند.

همدلی و همذهنی، یک دیدگاه فردی و شخصی یا گروهی نیست، بلکه دیدگاهی مشترک و جمعی برای همهٔ اعضای سازمان است. رسالتی جمعی و همگانی است که همه به آن معتقد و متعهدند و در آن دیدگاه کلی نظر و مقصود خود را نیز می‌بینند. همدلی و همذهنی ممکن است معطوف به بیرون یا درون سازمان باشد. همذهنی معطوف به بیرون مانند اتحاد و اتفاق همگانی برای غلبه بر رقیبی قدرتمند و یا مواجه‌شدن با خطری جدی در خارج سازمان است و همذهنی درونی مانند همبستگی سازمانی و روحیهٔ کار جمعی برای نیل به هدفی داخلی است.

رهبری مؤثر در سازمان، عامل اصلی و اساسی در ایجاد همذهنی و همدلی است. رهبران موفق کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر چتر فکر و نظری واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات فردی جزئی و کم‌اهمیت‌اند و آن روح جمعی است که واجد ارزش و اعتبار است. سازمان یادگیرنده موفق نخواهد بود مگر آن‌که از افراد آفریننده و خلاق، از گروه‌های یادگیرندهٔ فعال در لوای همذهنی و همدلی بهره جوید. در ایجاد همذهنی و همدلی انگیزه و ارزش‌های فرد، محیط و فضای سازمان، الگوهای رفتاری و پنداری مدیران نقشی عمده ایفا می‌کنند و هرگاه زمینه‌های همذهنی و همدلی تعارضاتی با موارد فوق داشته باشند، نخواهد توانست به‌سادگی تحقق پذیرد. همدلی و همذهنی در مسیر ارزش‌های افراد و فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرند و نگرش‌ها و هنجارهای حاکم بر سازمان در ایجاد و استمرار آن‌ها نقش تعیین‌کننده دارند.

نکتهٔ مهمی که در همدلی و همذهنی سازمانی مطرح است، احساس افراد نسبت به اجباری‌بودن نگرش جمعی است. اگر افراد احساس کنند که همه باید اجباراً به نگرش جمعی معتقد باشند و جایی برای نظرات فردی و گروهی آنان وجود ندارد، مسلماً همدلی و همذهنی هیچ‌گاه به‌طور واقعی در سازمان نضج نخواهد گرفت و همواره نوعی مقاومت و جبهه‌گیری در برابر آن وجود خواهد داشت. برای حل این مشکل باید برای افراد این

اطمینان ایجاد شود که نظرها و نگرش‌های شخصی آنان می‌توانند در نگرش جمعی جای خاص خود را داشته باشد و با توسعه و تکامل نگرش جمعی می‌توانیم نظرات شخصی را نیز در آن‌ها ملحوظ کنیم. اصولاً همذهنی و همدلی در سازمان به معنای ازکف‌دادن ذهنیت‌های فردی نیست، بلکه اعضای سازمان می‌توانند دیدگاه‌های شخصی خود را حفظ کنند اما از آن دیدگاه به هدفی کلی‌تر بیاندیشند و معتقد باشند. همان‌گونه که در بحث تلفیق هدف‌های فرد و سازمان[۱] مطرح است در صورتی که اهداف غایی و نهایی افراد یکی باشند، اختلاف در هدف‌های جزئی تعارض‌آفرین نیست و اختلاف محسوب نمی‌شود.

در این‌جا خاصیت هولوگرام[۲] همذهنی ظاهر می‌شود، بدین معنی که نظرات افراد نیز در نگرش کلی جا پیدا می‌کنند و در آن انعکاس می‌یابند. هر فرد نقش خود را در نگرش کلی می‌یابد و از این‌رو دلبستگی او به آن نگرش بیش‌تر می‌شود. البته همراستایی اهداف و نظرات غایی فرد با اهداف و مقاصد نهایی سازمان و باور مشترک افراد نسبت به ارزش‌ها و فرهنگ حاکم بر سازمان از ارکان اصلی همذهنی است و بدون وجود آن همدلی در سازمان چندان پایدار نخواهد بود. خلاصه آن‌که سازمان یادگیرنده نمودی است از آن نهاد گروه‌ها که با هم و به همراه هم، همچون جان‌هایی در یک تن واحد عمل می‌کنند و در این دنیای پرتلاطم و غوغا، که مشحون از تحول و زیر و زبر است، راه خود را به‌سوی تعالی و ارتقا بازمی‌گشایند و پیش می‌روند.

با ویژگی‌ها و مشخصاتی که برای سازمان‌های یادگیرنده برشمردیم، اگرچه تعریفی دقیق از این نوع سازمان‌ها حاصل نشد ولی توصیفی نسبتاً جامع از سازمان‌های یادگیرنده برای مخاطبان ارائه شد. در این مختصر تلاش شد ضمن توصیف این نوع سازمان‌ها عملکرد و نتایج حاصل از آن‌ها نیز بیان، و شمایی از آن‌ها تصویر شود. بر پژوهشگران رشتهٔ مدیریت و سازمان است تا با مداقه و بررسی‌های ژرف‌تر این موضوع را روشن‌تر، و راه را برای مدیران ایرانی در بهره‌گیری از این سازمان‌ها هموار سازند؛ سازمان‌هایی که کامیابی‌های دوران در گرو استفاده از آن‌هاست.

---

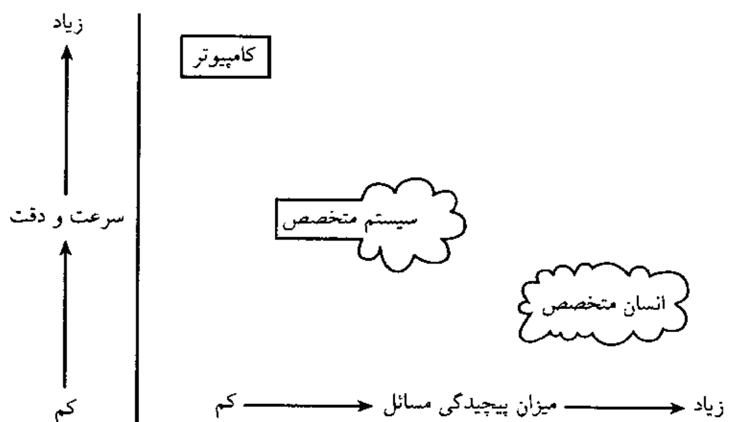
۱. سید مهدی الوانی، «تلفیق هدف‌های فرد و سازمان از دیدگاه‌های ارزشی متفاوت»، ضمیمهٔ ۱۳.

۲. hologram، صفحه‌ای است که اطلاعات به‌صورت شعاع‌های نوری بر روی آن ضبط می‌شوند، به‌طوری‌که کل در همهٔ اجزاء آن صفحه منعکس است. بدین ترتیب اگر صفحهٔ هولوگرام بشکند و به قطعات کوچک تقسیم شود، هر قطعه می‌تواند نشانگر کل اطلاعات باشد و تمامی تصویری را که امواج نور ایجاد کرده بودند، بازسازی کند.

ضمیمهٔ ۱۲

نظام‌های هوشمند یا سیستم‌های متخصص[1]

امروزه کامپیوترها در زمینه‌هایی بسیار از جهت سرعت و دقت از انسان‌ها پیشی گرفته‌اند. آن‌ها می‌توانند مسائل ساده و تکراری را به‌سرعت و باحوصله حل کنند، محاسبات پیچیده را انجام دهند، و حتی در برابر انسان به بازی‌هایی پیچیده چون شطرنج، بپردازند. اما در نکته‌های ظریف تخصصی هنوز متخصصان از کامپیوترها پیش‌تر هستند. اگرچه از نظر سرعت و دقت به پای آن‌ها نمی‌رسند اما در حل مسائل پیچیده بر آن‌ها مقدم‌اند. طراحی سیستم‌های متخصص تلاشی است برای آن‌که کامپیوتر را در قلمرو تخصص‌های باریک نیز وارد کنیم و آن‌ها را به‌تدریج همچون انسان‌های متخصص به بازار کار آوریم. نمودار زیر جایگاه کامپیوتر، سیستم‌های متخصص، و متخصصان را نشان می‌دهد. البته همهٔ افراد متخصص یکسان و یکنواخت عمل نمی‌کنند ولی به‌طورکلی می‌توانیم در مقام مقایسه و در حال حاضر این رابطه را بین انسان متخصص، سیستم‌های متخصص، و کامپیوتر مشاهده کنیم.



نمودار مقایسهٔ کامپیوتر، انسان متخصص و سیستم متخصص از نظر قدرت حل مسائل پیچیده و سرعت و دقت[2]

---

1. expert system
2. Jürg Kohlas, "Artificial Intelligence: "A very Special Kind of Computer Science", in: S. E. Savory, p. 139.

تعریف سیستم متخصص

برای توصیف سیستم متخصص باید ابتدا هوش مصنوعی را تعریف کنیم زیرا این دو با هم رابطه‌ای نزدیک دارند. هوش مصنوعی زمینه‌ای جدید در علم کامپیوتر است که اهتمام دارد قدرتی شبیه توان هوش انسانی را با برنامه‌های کامپیوتری ایجاد کند. برنامه‌های هوش مصنوعی شامل مقوله‌هایی چون حل مسائل پیچیده، درک زبان انسان، تفسیر اطلاعات تصویری، آموختن از تجربه‌ها و درنهایت عملکردی شبیه عملکرد ذهن آدمی‌اند.

سیستم متخصص یکی از شاخه‌های هوش مصنوعی به‌شمار می‌آید که با گردآوری دانش تخصصی و اطلاعات کارشناسی در یک حوزهٔ خاص و استفاده از منطق می‌کوشد تا در کنار متخصصان و همپای آنان به عرضهٔ خدمات تخصصی بپردازد. به عبارت دیگر این سیستم‌ها، نرم‌افزارهای کامپیوتری هوشمندی هستند که در آن‌ها دانش تخصصی کارشناسان به صورت مجموعه‌های اطلاعات علمی گرد آمده‌اند. این سیستم‌ها نه‌تنها واجد اطلاعات، بلکه نوعی اندیشهٔ استدلالی نیز هستند و با بهره‌گیری از شیوه‌های جست‌وجویی (اکتشافی ـ ابداعی)[1] به استنتاج‌های منطقی می‌پردازند.

همچنان‌که اشاره شد، سیستم‌های متخصص با برنامهٔ هوش مصنوعی کار می‌کنند و قادرند در مسائل تخصصی همچون یک کارشناس ورزیده و آگاه ما را یاری دهند. سیستم‌های متخصص به علت استفاده از شیوهٔ جست‌وجویی نسبت به برنامه‌های الگوریتمی[2] از انعطاف و سهولتی بیش‌تر برخوردارند و به‌راحتی می‌توانند خود را با موقعیت‌های تازه وفق دهند. قدرت پذیرش داده‌های پیش‌بینی‌نشده و تطبیق با شرایط جدید چهره‌ای همچون یک متخصص واقعی به سیستم‌های متخصص می‌دهد. سیستم‌های متخصص همچنین قادرند زبان مخاطبین خود را درک و با آن‌ها ارتباط برقرار کنند و این یکی دیگر از ویژگی‌های بارز این سیستم‌ها به‌شمار می‌آید.

زمینه‌های استفاده از سیستم‌های متخصص

سیستم‌های متخصص در زمینه‌های مختلف قابلیت استفاده دارند. این سیستم‌ها می‌توانند در حل مسائل کمک‌کننده و مددکار باشند. آن‌ها قادرند مشکلات را به‌صورت دقیق و کامل تعریف کنند، برای آن‌ها راه‌حل بیابند و نحوهٔ به‌کارگیری راه‌حل‌ها را در عمل مشخص

---
1. heuristic
2. algorithmic

سازند. همان‌گونه که اشاره شد سیستم‌های مذکور، دانش و تجربهٔ متخصصان و قوانین سادهٔ مبتنی‌بر شعور عادی انسانی را در خود جمع کرده‌اند و بدین ترتیب همچون یک انسان متخصص توان حل مسئله را دارند.

یکی دیگر از زمینه‌های استفاده از سیستم‌های متخصص، آموزش است. این سیستم‌ها علاوه بر اطلاعات تخصصی آگاهی‌های تدریس را در خود دارند و می‌توانند مانند یک مربی مجرب در مقابل دانش‌آموز ضعیف به‌گونه‌ای خاص و در برابر دانش‌آموز قوی به‌طرزی دیگر عمل کنند. آن‌ها مدلی را در خود ذخیره کرده‌اند که خطاهای مفهومی شاگرد را درمی‌یابد و با مهارت، اصلاحات لازم را در رفتار وی ایجاد می‌کند.

سومین خاصیت کاربردی سیستم‌های متخصص، درک زبان انسان است. آن‌ها قادرند زبان محاوره‌ای ما را درک کنند و بدان پاسخ دهند. از مجموعهٔ دانش و تخصص آن‌ها می‌توانیم به‌سهولت استفاده کنیم و همچون یک مخاطب انسانی با آن‌ها سخن بگوییم. این جنبه از سیستم‌های متخصص به آن‌ها شمایلی انسانی می‌بخشد و بعدی جدید از ارتباطات را در این عرصه پدیدار می‌سازد.

از مراودات کلامی با سیستم‌های متخصص که بگذریم رفتارهای هوشمندانهٔ آن‌ها قابل ذکرند. آن‌ها می‌توانند به رفتارها و حرکاتی اقدام کنند که همچون رفتار آدمی با خردمندی توأم‌اند. آدم‌واره‌های ماشینی یا روبات‌ها[1] نسل اول سیستم‌های متخصص به‌شمار می‌آیند. آن‌ها کارهایی تکراری و یکنواخت را با دقت لازم انجام می‌دادند و از محیط خود باخبر نبودند.

اولین قتل به‌وسیلهٔ روبات در ۱۹۸۴ در ژاپن رخ داد که البته آن را یک سانحهٔ تجهیزاتی قلمداد کردند، زیرا روبات فاقد هشیاری انسانی بود و هنوز یک ماشین به‌شمار می‌رفت.[2] اما سیستم‌های متخصص، روبات‌هایی را به میدان می‌آورند که خردمندانه عمل می‌کنند و از آنچه در محیطشان می‌گذرد، آگاه‌اند. آن‌ها علاوه بر کارهای تکراری با توجه به شرایط اطرافشان به رفتارهای خاص دست می‌زنند و کردارهایی هشیارانه دارند.

سیستم‌های متخصص می‌توانند تصاویر را نیز تشخیص دهند و آن‌ها را تعبیر و تفسیر کنند. فرضاً آن‌ها توانایی این را دارند که تصاویر دریافتی از ماهواره‌ها را بدون فوت وقت تحلیل کنند و از نظر آلودگی نقاط مختلف کرهٔ زمین یا وجود منابع زیرزمینی اطلاعات لازم را به ما بدهند.

---

1. robots

2. S.E. Savory, *Expert Systems in the Organization*, England: Ellis Harwood Limited, 1988, p. 22.

به‌طورکلی مواردی که در آن‌ها استفاده از سیستم‌های متخصص تجویز می‌شود، به شرح زیرند:

۱. یکی از موارد مهم استفاده از سیستم‌های متخصص، زمانی است که ما با کمبود پرسنل متخصص مواجه هستیم و سیستم متخصص می‌تواند جایگزین خوبی برای نیروی تخصصی باشد.

۲. هنگامی که جابه‌جایی نیروی تخصصی بسیار زیاد است و این سیال‌بودن نیروها موجب ازهم‌گسیختگی فعالیت‌های سازمانی می‌شود، استفاده از سیستم متخصص تجویز می‌شود.

۳. زمانی که اطلاعات تخصصی موردنیاز پیچیده و انبوه هستند بهره‌گیری از سیستم متخصص مقرون به صلاح و صرفه است.

۴. استفاده از سیستم متخصص به‌هنگامی که فعالیت‌ها تخصصی و تکراری‌اند و برای انجام به تخصص نیاز دارند نیز مطلوب است.

۵. سرانجام زمانی که با انبوهی از اطلاعات روبه‌رو هستیم که باید تمامی آن‌ها بررسی و کلیهٔ فرضیات دربارهٔ آن‌ها سنجیده شوند، سیستم متخصص یاری‌دهنده و مددکاری مفید است.

نمونه‌هایی ازکاربرد سیستم‌های متخصص را که مورد استفادهٔ سازمان‌ها و افرادند، ذیلاً ملاحظه کنید:

در حال حاضر سیستم‌های متخصص برای تشخیص معایب تجهیزات دقیق کارخانه‌ها و هواپیماها و موارد مشابه به‌کار می‌روند.

سیستم‌های نقص‌یاب[1] و طراح تعمیرات[2]، نمونه‌هایی از این سیستم‌ها هستند. در زمینه‌های پزشکی نیز از سیستم‌های متخصص استفادهٔ فراوان شده‌است. سیستم مایسن پاف[3] از زمرهٔ این سیستم‌ها هستند. سیستم اول، که به‌وسیلهٔ پروفسور فایگن‌باوم[4] در دانشگاه استانفورد ابداع شده، قادر است عفونت‌های ناشی از باکتری‌ها مانند مننژیت را تشخیص دهد و سیستم دوم توانایی تشخیص ناراحتی‌های ریوی و تنفسی را داراست. یکی دیگر از سیستم‌های متخصص مشهور در زمینهٔ طب داخلی کادوسس[5] است که ۱۱ تا ۱۲ هزار قاعده دارد.

---

1. faultfinder
2. REPPLAN (Repair Planner)
3. Mycin Puff
4. Feigenbaum
5. CADUCEUS

در گیاه‌شناسی نیز سیستم‌های متخصص در زمینه‌های شناخت آفات گیاهی، تعیین میزان کود، یا سم لازم برای زراعت به‌کار گرفته شده‌اند.

سیستم متخصص اِف.اِم.اِس[1] یا تولید انعطاف‌پذیر، یک سیستم کنترل است که کنترل استراتژیک بر تولید را به‌عهده دارد و با سپردن فعالیت‌های لازم به ربات‌ها خط تولید را زیر نظر می‌گیرد. این سیستم قادر است در مورد چگونگی انجام وظایف پیچیدهٔ مدیریتی نیز اطلاعات و راهنمایی‌های لازم را به دست دهد.

سیستم‌های متخصص، در مدیریت بازرگانی و امور تجارت نیز راه یافته‌اند و به صورت سیستم‌های پشتیبانیِ تصمیم‌گیری، اطلاعات و نکات لازم را در موضوعات مختلف در اختیار تصمیم‌گیرنده قرار می‌دهند و او را به‌سوی تصمیم‌گیری بهتر هدایت می‌کنند.[2]

نرم‌افزارهایی برای ایجاد سیستم متخصص

نرم‌افزارهایی برای کمک به کسانی که می‌خواهند به طراحی و ساخت سیستم‌های متخصص بپردازند وجود دارند که در این‌جا منحصراً به آن‌ها اشاره می‌کنیم. این نرم‌افزارها را اصطلاحاً شِل[3] سیستم‌های متخصص می‌نامیم که طراحان را قادر می‌سازند با سرعت و سهولتی بیش‌تر در کار ایجاد سیستم‌های جدید عمل کنند.

به‌طورکلی سیستم‌های متخصص را می‌توانیم به دو بخش تقسیم کنیم:

- بخش اول چارچوب کلی سیستم است که صرف‌نظر از موضوع، برای هر سیستم متخصص قابل استفاده است. این بخش شامل اجزایی مانند روش برقراری ارتباط با کاربر سیستم، یا روش تشریح چگونگی یافتن راه‌حل، و روش ارائهٔ پاسخ است.
- بخش دوم بخش دانش و موضوع تخصصی سیستم است. در این بخش موضوعات تخصصی مربوط به زمینهٔ خاص سیستم قرار دارند و در هر سیستم با سیستم دیگر متفاوت‌اند.

شل‌ها در انجام طراحی و ایجاد بخش اول سیستم‌های متخصص یاری‌دهنده‌اند و کار طراحان را ساده و سریع می‌سازند. آن‌ها می‌توانند از این نرم‌افزار برای طراحی چارچوب کلی سیستم و اجزاء عمومی آن بهره بگیرند و وقت و نیروی خود را مصروف بخش دانشی آن کنند.

---

1. FMS (Flexible Manufacturing System)
2. S. E. Savory, *op.cit.*, pp. 26-27.
3. Shell

یکی از شل‌های مناسب برای طراحی و ایجاد سیستم‌های متخصص، تِوایس[1] نام دارد که برخی از ویژگی‌های آن عبارت‌اند از:

ـ در جمع‌آوری اطلاعات به‌سرعت و سادگی عمل می‌کند؛
ـ قادر است منطق پرسش‌های خود را بیان کند؛
ـ کاربرد آن نیاز به تخصص‌های بالا ندارد و برای مقاصد آموزشی نیز قابل استفاده است؛
ـ در آن واحد می‌تواند به چند کاربر متعددی خدمت ارائه دهد؛
ـ به زبان‌های مختلف می‌توانیم با آن ارتباط برقرار کنیم؛
ـ سیستم راهنما[2] دارد که در هر لحظه می‌توانیم از آن استفاده کنیم؛
ـ نتایج حاصل از آن، به صورت زبانی شبیه زبان عادی و طبیعی[3] بیان می‌شوند.[4]

مهندس دانشی[5] کیست؟

طراحانِ سیستم‌های متخصص را مهندس دانشی می‌نامیم. آنان صرفاً مهندسان کامپیوتر نیستند، بلکه علاوه بر تخصص برنامه‌ریزی کامپیوتر باید از اصول هوش مصنوعی آگاه، و از مهارت روان‌شناسانه برای برقراری ارتباط با متخصصان رشته‌های دیگر را برخوردار باشند. آنان باید بتوانند دانش و تخصص دیگران را به‌صورتی قابل استفاده برای سیستم متخصص، ثبت و ضبط و صحت آن‌ها را با متخصصان مذکور کنترل کنند. کار این گروه باید هم از دقت تکنیکی و هم از ظرافت هنری برخوردار باشد تا نتایجی مفید و قابل استفاده به دست دهد. مهندسان دانشی باید بدانند چه پرسش‌هایی را از چه کسانی و در چه زمانی بپرسند تا اطلاعات حاصله به اندازهٔ کافی صحیح و دقیق باشند، و این وظیفه‌ای دشوار و خطیر است.

مهندسان دانشی علاوه بر گردآوری دانش متخصصان و ذخیرهٔ آن در یک پایگاه یا خزانهٔ دانشی باید برنامه‌ای نیز برای ایجاد رابطه بین کاربران سیستم متخصص و سیستم مذکور طراحی کنند تا استفاده‌کنندگانِ بتوانند با سیستم ارتباط برقرار کنند و از آن بهره گیرند. به‌عبارت دیگر مهندسان دانشی، هم محتوا و هم روش و فرم سیستم‌های متخصص را شکل می‌دهند و به آن‌ها موجودیت می‌بخشند.

از آن جایی که جمع‌آوری دانش تخصصی برای سیستم‌های متخصص از اهمیتی خاص برخوردار است، در این‌جا به بررسی مفصل‌تر این مرحله می‌پردازیم.

---

1. Twaice 2. Help 3. semi-natural language

4. E. Savory, "Tools for Building Expert Systems", on: S. E. Savory (ed.), pp. 90-91.

5. knowledge engineer

گردآوری دانش برای سیستم متخصص

شاید یکی از مهم‌ترین و مشکل‌ترین مراحل ساخت یک سیستم متخصص، جمع‌آوری اطلاعات و دانش[1] برای آن باشد. زیرا کسب این اطلاعات اگرچه ظاهراً ساده به نظر می‌رسند، اما در عمل با موانعی مواجه‌اند که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

اغلب اوقات، متخصصان امری را که به‌طور عادی برای آن‌ها انجام می‌شود، به این دلیل که بدیهی می‌پندارند، بیان نمی‌کنند. درحالی‌که اگر همین اطلاع به‌ظاهر بدیهی به سیستم داده نشود، وی قادر به کار درست نخواهد بود. بنابراین مهندس دانشی باید بکوشد تا بی‌اهمیت‌ترین و پیش‌پاافتاده‌ترین نکات را از متخصصان بپرسد و آنان را وادار سازد تا به‌طورکامل و تفصیلی اطلاعات مربوط به مسئله را بیان کنند.

مشکل دیگر، برخی استنتاج‌هایی است که ما به‌طور منطقی انجام می‌دهیم و نیازی به بیان آن‌ها نمی‌بینیم. به توصیف واقعهٔ زیر توجه کنید: «در یک روز سرد زمستانی، نزدیک ظهر، دو مسافر وارد رستورانی در بین راه شدند. متصدی رستوران برایشان سوپ گرم و جوجهٔ سرخ‌کرده آورد. آن‌ها هنگام خارج‌شدن انعام خوبی به وی دادند و به راه خود ادامه دادند.» حال اگر از شما پرسیده شود که مسافران در آن روز چه غذایی خوردند، بدون تأمل می‌گویید سوپ و جوجهٔ سرخ‌کرده؛ درحالی‌که با این اطلاعات، سیستم هیچ اطمینانی از این‌که آن‌ها غذا را خورده‌اند ندارد و در مقابل این پاسخ به علت فقدان اطلاعات پاسخی نخواهد داشت یا آن‌که خواهد گفت، آن‌ها غذا نخوردند.

اگر به اطلاعات بالا دقت کنید، هیچ خبری راجع به آن‌که سوپ و جوجه به‌وسیلهٔ دو مسافر خورده شده، نیامده است و این منطقی است که ماشین در مقابل این پرسش دچار اشکال شود. برخی اوقات متخصصان مسئله‌ای را بیان نمی‌کنند، چون به‌طور منطقی استنتاج می‌کنند و نیازی به ذکر آن نمی‌بینند. در این موارد نیز مهندس دانشی باید خود را به صورت ماشین فرض کند و تمامی اطلاعات را جویا شود.

یکی دیگر از مشکلات، ناتوانی متخصصان در بیان یک مطلب است، زیرا مطالب علمی را به‌سادگی نمی‌توانیم بیان داریم و باید بین متخصص و مهندس دانشی، زبانی مشترک وجود داشته باشد تا بتوانیم ارتباط را برقرار کنیم.

گذشته از این، متخصصان ممکن است کاری انجام دهند، تشخیصی به عمل آورند، اما

1. knowledge acquisition

نتوانند آن را به صورت کلامی بیان کنند. و درنهایت ممکن است متخصصان مایل نباشند کلیهٔ اطلاعات خود را در اختیار مهندس دانشی قرار دهند.

این مشکلات همه موجب می‌شوند تا کار جمع‌آوری اطلاعات و دانش برای سیستم متخصص یکی از طولانی‌ترین و مشکل‌ترین مراحل ساخت آن قلمداد شود.

از سوی دیگر مهندس دانشی باید با کاربران سیستم متخصص نیز ارتباط داشته باشد و دائماً نظر آن‌ها را از جهت درک مطالب جویا شود بدین ترتیب او خواهد توانست رابطه‌ای مؤثر و منطقی بین دانش متخصصان و نیاز کاربران در قالب سیستم متخصص به‌وجود آورد.

مراحل ایجاد یک سیستم متخصص

به‌طورکلی مراحل ایجاد یک سیستم متخصص را می‌توانیم در سه مرحله خلاصه کنیم:

مرحلهٔ اول ـ در این مرحله، عملی‌بودن ایجاد سیستم به‌وسیلهٔ مهندس دانشی با همکاری متخصص مربوطه بررسی می‌شود. تجزیه و تحلیلی دقیق از موارد موردنیاز به عمل می‌آید.

کارکنان سازمانی که سیستم را سفارش داده‌اند در این مرحله آموزش می‌بینند تا بخشی از کار مهندس دانشی به‌وسیلهٔ آنان انجام گیرد تا حتی‌المقدور اطلاعات سازمان در خود سازمان مکتوم بماند.

مرحلهٔ دوم ـ اطلاعات و دانش لازم برای سیستم گردآوری می‌شود و طراحی یک نمونه از سیستم در این مرحله انجام می‌گیرد و ضمن آن سیستم مورد آزمایش نهایی قرار می‌گیرد. در این مرحله سیستم نگهداری مشخص می‌شود و برنامه‌های آموزشی برای استفاده از سیستم تنظیم و ارائه می‌شوند.

مرحلهٔ سوم ـ سازماندهی نحوهٔ استفاده از سیستم در این مرحله انجام می‌گیرد و ضمن آن سیستم مورد آزمایش نهایی واقع می‌شود. در این مرحله سیستم نگهداری مشخص می‌شود و برنامه‌های آموزشی برای استفاده از سیستم تنظیم و ارائه می‌شوند.

لازم است پس از آنکه یک سال از کار سیستم گذشت، یک ارزیابی دیگر نیز از عملکرد آن به عمل آید.

مزیّت‌های سیستم‌های متخصص

در عصر دگرگونی‌های تکنیکی و فنی، سیستم‌های متخصص ضرورتی محسوس به‌شمار می‌آیند. در زمینه‌هایی که تخصص‌های کمیاب مورد نیازند، سیستم‌های متخصص کمک‌هایی گرانبها به ما ارزانی می‌دارند.

ـ کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها را افزایش می‌دهند و از مجموعهٔ تخصصی موجود نهایت استفاده را به دست می‌دهند.
ـ بهای تخصص را کاهش می‌دهند و امکان استفاده از آن را در رشته‌های مختلف فراهم می‌سازند.
ـ این سیستم‌ها، ما را به‌سوی عدم تمرکز در استفاده از منابع تخصصی سوق می‌دهند و قطب‌های تخصصی را در اقصی‌نقاط گیتی پراکنده می‌سازند.
ـ دستاوردهای دانش بشری را در اختیار گروه‌هایی بی‌شمار قرار می‌دهند و آن را از انحصار عده‌ای خاص بیرون می‌کشند.
ـ سیستم‌های متخصص امور تخصصی را عمومیت می‌بخشند و برای متخصصان، امکان استفاده از تخصص‌های دیگران را فراهم می‌کنند.
ـ تفکر چندبعدی و نگرش سیستمی را ترویج می‌کنند و امکان بررسی همه‌جانبهٔ پدیده‌ها را فراهم می‌سازند.
ـ به کمک این سیستم‌ها می‌توانیم ابعاد تخصصی یک موضوع را با سادگی و سهولتی بیش‌تر نسبت به گذشته بررسی و مطالعه کنیم.
ـ سیستم‌های متخصص جایگزین‌هایی قابل اعتماد برای دانش انسانی به‌شمار می‌آیند، آن‌ها در هر زمان و مکانی قابل استفاده‌اند، خستگی‌ناپذیرند، مرتکب خطاهای انسانی نمی‌شوند، تکرار و تعدد برایشان تنش‌زا نیست، به بی‌دقتی‌های انسانی دچار نمی‌شوند، و حوصله و شکیبایی بی‌انتها دارند.
ـ این سیستم‌ها نکات ریز و جزئی را به‌وضوح می‌بینند، ابعاد مختلف فرضیات را بررسی می‌کنند و راه‌حل‌های بهینه را در اختیار متخصصان قرار می‌دهند.
ـ سیستم‌های متخصص از بار کاری متخصصان می‌کاهند و بدین ترتیب آنان را برای ابداع و نوآوری و اندیشهٔ خلاق، که وظیفهٔ اصلی آنان است، آماده می‌سازند.

نارسایی‌های سیستم‌های متخصص

سیستم‌های متخصص هنوز سابقه‌ای طولانی را پشت سر ننهاده‌اند و تا این زمان تعداد کمی از آن‌ها به مرحلهٔ بهره‌برداری رسیده‌اند. بوکانن[1] از ۶۰ سیستم نام می‌برد که به مرحلهٔ

1. B. Buchanan, "Expert Systems: Working Systems and Research Literature", in S.E. Savory (ed.), pp. 34-51.

استفاده رسیده و در رشته‌های مختلف مورد بهره‌برداری واقع شده‌اند. با وجود این، عمر کوتاه انتقاداتی نسبت به سیستم‌های متخصص با توجه به عملکرد آن‌ها به عمل آمده است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. باید توجه داشته باشیم که این انتقادات قبل از آنکه نسبت به ماهیت سیستم‌های متخصص باشند، دربارهٔ عملکرد انواع موجود آن‌ها هستند.

یکی از انتقادات عمده‌ای که به سیستم‌های متخصص وارد آمده، فقدان شعور انسانی در این سیستم‌هاست. آن‌ها گاهی با به‌کارگیری قواعد و دانش خود و درک کلیشه‌ای، دچار چنان اشتباهاتی می‌شوند که یک فرد با شعور عادی هیچ‌گاه مرتکب چنان خطایی نخواهد شد. نحوهٔ ارتباط کاربران با سیستم، فرهنگ واژگانی که به‌کار می‌برند، و نوع استدلال از موارد آسیب‌پذیری سیستم‌های متخصص‌اند. برای غلبه بر این مشکل باید چارچوب ارتباطی بین سیستم و استفاده‌کننده از آن را مشخص سازیم و بکوشیم تا با زبان و پیش‌فرض‌های مشترک از سیستم استفاده کنیم، چه بدون یک زبان واحد و انگاره‌های یکسان، سوءتفاهم و ارائهٔ توصیه‌های نسنجیده از سوی سیستم اجتناب‌ناپذیر خواهد بود.

نکتهٔ دیگری که در مورد سیستم‌های متخصص ذکر می‌شود، آن است که آن‌ها از تجربیات خود چیزی نمی‌آموزند و از این‌رو نمی‌توانند به رفتارهای خود با گذشت زمان بهبود بخشند. سیستم‌های کنونی فاقد این توانایی هستند، ولی این امکان وجود دارد که در آینده بتوانیم سیستم‌ها را به‌گونه‌ای طراحی کنیم که تجربه بیندوزند و از محیط خود چیزهای تازه بیاموزند. و طلیعهٔ این تحول هم‌اکنون نیز در برخی سیستم‌های هوشمند ملاحظه می‌شود.

و سرانجام محدودبودن دانش سیستم‌های متخصص، مورد ایراد گروهی قرار گرفته است که معتقدند، وقتی کاربران سیستم می‌خواهند عمیقاً نکته‌ای را دنبال کنند و جزئیات و لایه‌هایی ژرف‌تر از مسئله را بشکافند، با بن‌بست مواجه می‌شوند. با افزودن بر قدرت استدلال منطقی سیستم‌های متخصص و غنی‌ساختن خزانهٔ دانش تخصصی و به‌هنگام‌کردن اطلاعات آن‌ها شاید بتوانیم بر این نارسایی نیز تا حدودی زیاد فائق آییم. به‌هرحال هر یک از انتقاداتی که برشمرده شدند خود موضوعی برای تحقیق و پژوهش‌اند که در صورت انجام، مآلاً بهبود و پیشبرد سیستم‌های متخصص را در پی خواهند داشت.[۱]

---

۱. در نگارش این مقاله از مقالات مندرج در منبع زیر بسیار استفاده شده است:
S. E. Savory (ed.), *Expert System in the Organization*, England: Ellis Harwood, 1988.

ضمیمهٔ ۱۳

تلفیق هدف‌های فرد و سازمان
از دیدگاه‌های ارزشی متفاوت

شاید قدیمی‌ترین موضوع در مدیریت، یک منازعهٔ تاریخی باشد که بین کارگر و کارفرما، رئیس و مرئوس، و سازمان و فرد وجود داشته و تا عصر حاضر ذهن مدیران، مسئولان سازمانی، و نظریه‌پردازان مدیریت را به خود مشغول کرده است. آنان همواره در این فکر بوده‌اند که چگونه می‌توانیم بین هدف‌های فرد و سازمان آشتی به وجود آوریم و این تفکر در تمامی نظریه‌های سازمان و مدیریت تبلور یافته است. به عبارت دیگر اغلب نظریه‌های سازمان و مدیریت تلاشی مستقیم یا غیرمستقیم در جهت تلفیق هدف‌های فرد و سازمان‌اند.

فرضاً نظریه‌های انگیزشی، اعم از فرایندی یا محتوایی، کوشیده‌اند تا تبیینی از کار در سازمان و انگیزه‌های آدمی ارائه دهند. بر اساس برخی از این نظریه‌ها، زمانی فرد به کار برانگیخته می‌شود که نیازهای او، خواه مادی یا غیرمادی ارضا شوند. در چنین حالتی کار، که هدف سازمان است، هدف فرد نیز قرار می‌گیرد زیراکه ارضاکنندهٔ نیازهای اوست. در نظریه‌هایی دیگر، نفس کار را برانگیزاننده می‌دانند و می‌کوشند تا کار را برای فرد به‌گونه‌ای طراحی کنند که موجب انگیزش وی شود، در این صورت کار باعث انگیزش فرد می‌شود و هدف‌های سازمان نیز با انجام آن تحقق می‌یابند. در نظریه‌هایی که اصطلاحاً انتظار و احتمال نام گرفته‌اند، مدیریت سعی بر آن دارد که با افزایش میزان انتظار و احتمالِ اتفاق آنچه موردنظر فرد است، او را به انجام هدف‌های سازمان برانگیزد. در این‌جا کار وسیله‌ای قرار می‌گیرد که انجام آن باعث می‌شود تا فرد به نتیجهٔ مورد نظر خود برسد و هدف‌های سازمان نیز تحقق یابند. هر قدر میزان انتظار و احتمال وقوع نتیجهٔ مطلوب افزایش یابد علاقهٔ فرد نیز نسبت به انجام هدف‌های سازمان بیش‌تر می‌شود. از این‌رو کوشش سازمان باید در این راه باشد که نتایج دلخواه را بشناسد و احتمال و انتظار وقوع آن‌ها را برای کارکنان افزایش دهد تا در سازمان فضایی ایجاد شود که در آن افراد برآورده‌شدن نیازهای خود را ممکن و محتمل بدانند.

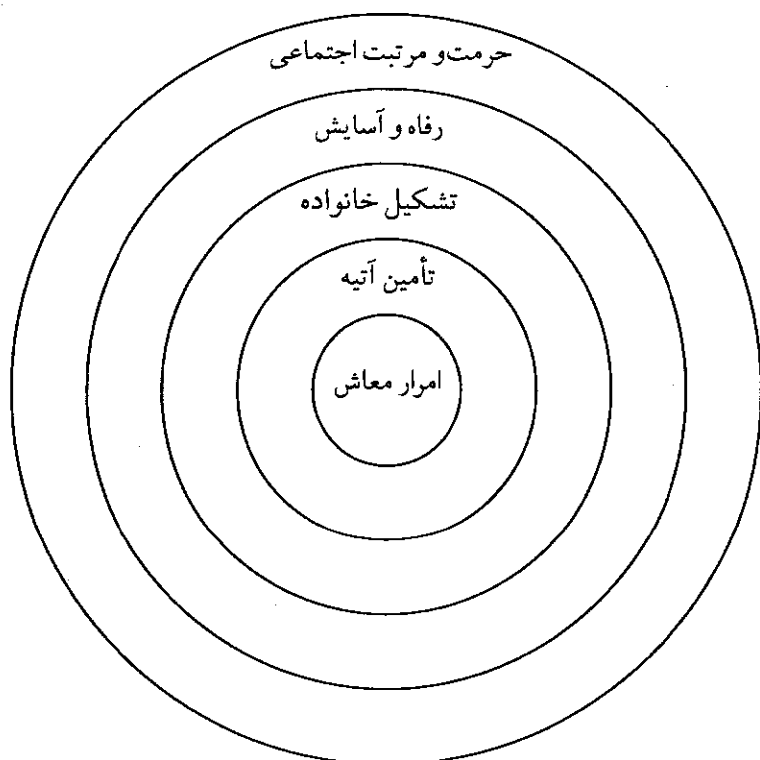
طرح‌های تکه‌کاری، و به عبارت کلی‌تر طرح‌های *کارانه* نیز سعی در آشتی‌دادن هدف‌های فرد و سازمان دارند. در این گونه طرح‌ها رابطه‌ای بین انجام کار، که هدف سازمان است، با کسب درامد، که هدف فرد است، ایجاد شده و فرد با کار بیش‌تر درامد بیش‌تری حاصل می‌کند. سهیم‌شدن در سود و درامد مؤسسه، داشتن سهمی از تولیدات و خدمات ارائه‌شده، و سهیم‌شدن در مالکیت سازمان، همه تدابیری هستند که موجب آشتی‌دادن هدف‌های فرد و سازمان می‌شوند.

مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها نیز سبب می‌شود تا آنان خود را به سازمان نزدیک‌تر حس کنند و احساس تعلق و وفاداری بیش‌تری نسبت به سازمان داشته باشند. نزدیکی با سازمان، هدف‌های فرد و سازمان را بر هم منطبق می‌سازد و موجب آشتی بین اهداف فردی و سازمانی می‌شود. بدین ترتیب مدیریت مشارکتی و تصمیم‌گیری گروهی، طریق عمدهٔ دیگری برای نزدیک‌ساختن فرد به سازمان است. فردی که در سازمان مورد مشورت و نظرخواهی قرار می‌گیرد و در تصمیمات مشارکت می‌جوید، احساس می‌کند سازمان متعلق به اوست و هدف او و سازمان یکی است. اما همچنان‌که از تمامی این نظریه‌ها و سایر نظریه‌های مشابه مستفاد می‌شود، اهداف فرد و سازمان هیچ‌گاه با هم یکی نمی‌شوند، بلکه تلاش در آن است که هدف‌های مذکور حتی‌المقدور به هم نزدیک شوند و از شدت تضاد بین آن‌ها کاسته شود. بدین‌سان تدابیر پیش‌گفته، به وحدت و یگانگی اهداف فرد و سازمان منتهی نمی‌شوند، بلکه امکان نزدیکی آن‌ها را با هم فراهم می‌آورند. علت این تضاد و آشتی‌ناپذیریِ اهداف فرد و سازمان، در ارزش‌ها و یا به عبارت دیگر در هدف‌های غایی آن‌هاست. چه درصورتی‌که بتوانیم هدف‌های غایی آنان را یکسان و مشابه سازیم، در لوای آن سازمان و فرد یکی می‌شوند و در سایهٔ این وحدت، آشتی ممکن خواهد شد. اما قبل از آنکه به این بحث بپردازیم، لازم است سلسله‌مراتب هدف‌ها یا مراتب اولویت هدف‌ها را توضیح دهیم.

اصولاً برای هر فردی مراتبی از هدف‌ها وجود دارند. در سلسله‌مراتب هدف‌ها، ارزش و درجهٔ اولویت آن‌ها نسبت به هم نشان داده می‌شوند. هدف‌های والاتر در مراتب بالاتر و هدف‌های جزئی‌تر در مراتب پایین‌تر قرار می‌گیرند. مثلاً اگر از کارگری بپرسیم چرا کار می‌کنی، ممکن است پاسخ دهد برای امرار معاش و گذران زندگی کار می‌کنم. حال اگر پرسش خود را ادامه دهیم و بپرسیم هدف شما از امرار معاش چیست، امکان دارد پاسخ دهد تأمین آتیه و تشکیل خانواده و داشتن همسر و فرزند، و همین‌طور در برابر پرسش‌های

بعدی ممکن است او هدف‌هایی از قبیل رفاه و آسایش، و حرمت و مرتبت اجتماعی را نام ببرد. بدین ترتیب هدف اولیهٔ او امرارمعاش، و هدف غایی و نهایی او حرمت و ارزش اجتماعی است. مراتب فرضی هدف‌های این کارگر در شکل ۱. نشان داده شده‌اند.

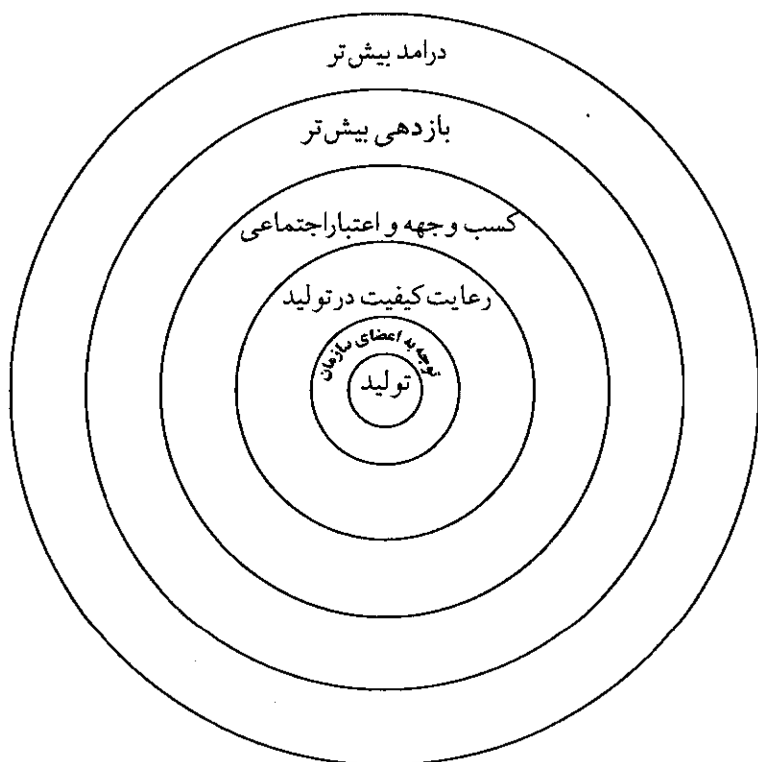
خاصیت سلسله‌مراتب هدف‌ها آن است که اهمیت هر هدف نسبت به هدف دیگر را تعیین می‌کند، و واضح است که هدف‌های بالاتر هدف‌های پایینی را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهند. در مثال بالا، حرمت اجتماعی برای کارگر مهم‌تر از کلیهٔ هدف‌هاست، و به‌فرض اگر هر یک از هدف‌های پایینی خدشه‌ای به هدف مذکور وارد آورند کنار نهاده خواهند شد؛ و همین‌طور اگر امرارمعاش به تأمین آتیهٔ او، که هدفی بالاتر است، نینجامد از آن صرف‌نظر خواهد کرد. بنابراین هدف‌های بالاتر تعیین‌کننده‌اند و در صورت تعارض، هدف‌های پایین‌تر به نفع آن‌ها کنار نهاده می‌شوند.



شکل ۱. سلسله‌مراتب هدف‌های فرضی یک فرد

برای سازمان، سلسله‌مراتبی از هدف‌ها وجود دارد. مثلاً ممکن است سازمانی با هدف غایی و نهایی سود تأسیس شود و هدف‌های تولید، توجه به افراد و اعضای سازمان، رعایت کیفیت در تولید، و کسب وجهه و اعتبار در جامعه همه هدف‌هایی جزئی‌تر نسبت به کسب سود باشند. (شکل ۲.) در چنین حالتی هر یک از هدف‌های پایینی، تحت سلطهٔ هدف غایی است و هر گاه احتمال برود که یکی از آن‌ها کسب سود را به مخاطره بیندازد باید آن را کنار نهاد و یا مطابق هدف نهایی به آن جهت داد. بدین ترتیب کسب وجهه و اعتبار اجتماعی برای کسب سود بیش‌تر است، یا توجه به افراد سازمان برای آن است که تولید از کیفیت برخوردار شود و سازمان در پناه آن، وجهه و اعتبار اجتماعی به‌دست آورد.

همچنان‌که از مثال‌های پیش‌گفته برداشت می‌شود، به‌طورکلی هدف‌های غایی چون



شکل ۲. سلسله‌مراتب هدف‌های فرضی در یک سازمان

چتری بر هدف‌های پایینی سایه گسترده‌اند و به آن‌ها جهت می‌دهند. همچنین هدف‌های نهایی موجب هماهنگی هدف‌های زیرین می‌شوند و آن‌ها را در راستای خود قرار می‌دهند. هدف‌های غایی شاخصی برای ارزیابی هدف‌های پایین‌تر نیز بوده‌اند و هر یک از هدف‌های فرعی با ملاک هدف مذکور مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. مثلاً تولیدی که به درامد بیش‌تر منجر نشود در مثال فوق توجیه‌پذیر نیست.

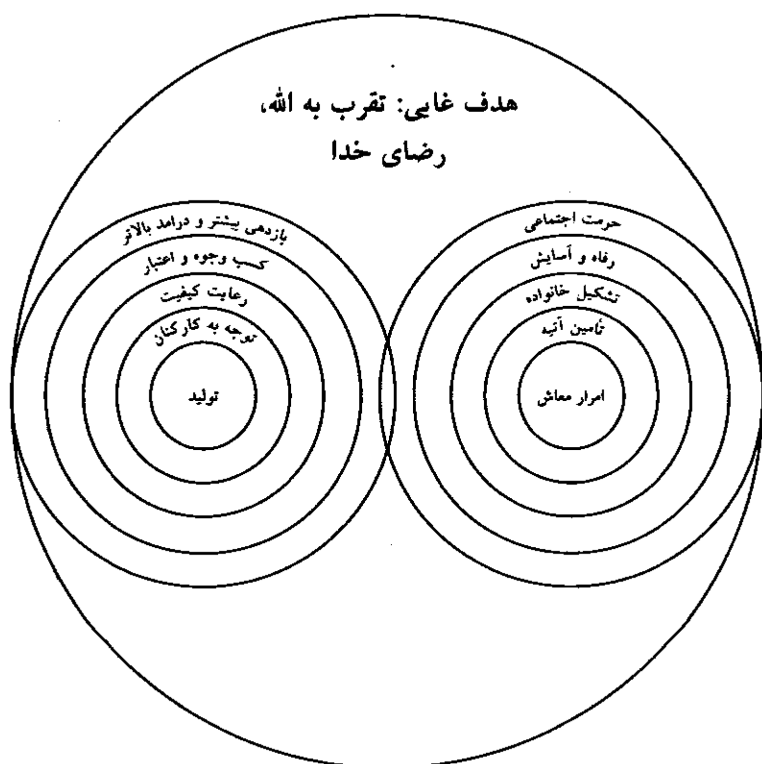
چگونگی آشتی‌پذیری هدف‌ها از طریق هدف غایی

همان‌گونه که اشاره شد، هدف‌های غایی و نهایی، هدف‌های جزئی و پایینی در سلسله‌مراتب را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به آن‌ها جهت می‌بخشند، یا با خود همراستایشان می‌کنند، و یا آن‌که آن‌ها را حذف می‌کنند. در جامعهٔ امروز اگر ارزش‌های مکتب را هدف‌هایی فرض کنیم که در مراتبی بالا قرار گرفته‌اند و در فرد مسلمان تمامی هدف‌های دیگر را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهند، به‌سادگی پی می‌بریم که آشتی‌پذیری هدف‌های فرد و سازمان در سایهٔ این ارزش‌ها چگونه ممکن و محتمل است. برای فرد مسلمان ارزش‌های اعتقادی، هدف‌های غایی هستند و تمامی هدف‌های پایین‌تر را مهار می‌کنند. به‌فرض در مثالی که ذکرش گذشت، پرسش ما از کارگر موردنظر نهایتاً به این پاسخ خواهد رسید که «من برای رضای خدا کار می‌کنم». به عبارت ساده‌تر این هدف فراگیر و گستردهٔ اعتقادی، هدف غایی کارگر معتقد است و سایر هدف‌های او را شکل و جهت می‌بخشد. به همین ترتیب در جامعه‌ای که ارزش‌های الهی حاکم باشند، مدیریت نیز به‌عنوان هدف نهایی و مقصد غایی، «تقرب به اللّه» و «رضای خدا» را مدنظر خواهد داشت.

اکنون با اندک دقتی می‌توانیم دریابیم که اگر تمامی هدف‌های فرعی و جزئی در مراتب پایینی فرد و سازمان با هم اختلاف داشته باشند، اشتراک در هدف غایی موجب می‌شود که هیچ‌گونه مشکلی بروز نکند و تمامی هدف‌های ظاهراً متعارض پایینی همسو و همجهت شوند. بدین گونه است که مشکل تعارض هدف‌های فرد و سازمان که در مکاتب غربی مدیریت به‌عنوان یک مشکل و معضل همواره مطرح بوده‌اند و همهٔ تلاش‌ها در جهت حل آن مشکل صورت گرفته‌اند، در جامعهٔ اسلامی به‌سهولت رفع می‌شود و به آشتی می‌انجامد. رابطهٔ سلطه و قهر، که در روابط بین کارگر و کارفرما در غرب و شرق حاکم است، در چنین وضعیتی برقرار نیست و روابط بر یگانگی اهداف استوار است. دیگر کارگر در مقابل کارفرما، فرد در مقابل سازمان، و رئیس در مقابل مرئوس جبهه نخواهد گرفت، بلکه

همه در کنار هم و برای مقصود مشترک و در راستای قبلهٔ واحد خود اهتمام خواهند ورزید و تلاش خواهند کرد. (شکل ۳.)

در چنین حالتی به جهت آن‌که هدف غایی و نهایی مورد اعتقاد طرفین است، هدف‌های جزئی آن‌ها تحت سیطرهٔ هدف مشترک کلی هماهنگ و متعادل می‌شوند و جرح و تعدیل می‌یابند. هدف‌هایی که قابل تغییرند، تغییر می‌یابند و اهداف جزئی، که تغییرناپذیرند، در صورت تعارض با هدف غایی حذف و کنار نهاده می‌شوند. کارگر با آن‌که مایل است حقوق و درامدی بیش‌تر داشته باشد اما این تا حدی است که به رضای خدا و حسن عاقبت او، که هدف غایی است، لطمه‌ای وارد نیاید و سازمان نیز با آن‌که می‌خواهد نهایت استفاده از نیروی کار را بنماید و به حداکثر بازدهی برسد ولی خود را مقید می‌داند که این هدف به هدف غایی سازمان که آن نیز رضای خداست، خدشه‌ای وارد نیاورد. بدین ترتیب ملاحظه



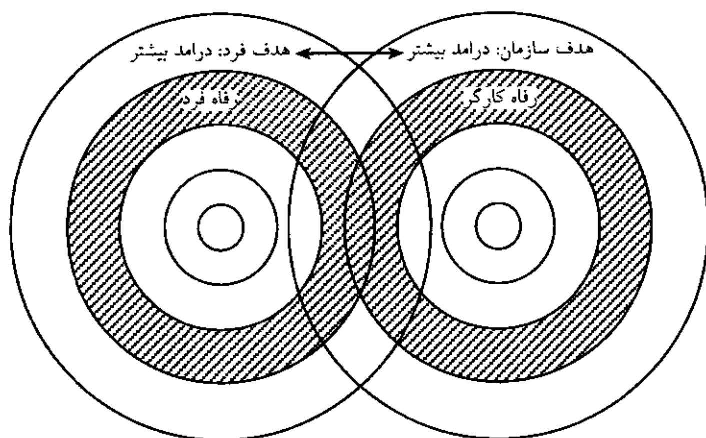
شکل ۳. چگونگی تلفیق و آشتی‌پذیری اهداف، فرد و سازمان در لوای هدف غایی مشترک

می‌شود که وجوه اختلاف در هدف‌های پایینی جنبهٔ صوری و سطحی دارند و همه با هم برای هدف مشترک و آن مقصد نهایی، که بدان معتقدند، کار و تلاش خواهند کرد.

مفهوم جامعهٔ اسلامی و امت واحده بر این اصل استوار است که همهٔ آحاد این جامعه به علت اعتقادها و ارزش‌های مشترک، اگرچه ممکن است در حرفه‌ها و مشاغل و نقش‌های مختلف انجام وظیفه کنند، اما همه در یک طریق و به یک سمت در حال حرکت‌اند. تفاوت نقش‌ها وجه اختلاف اصلی نیست و هدف و مقصد یکی است. البته ذکر این نکته ضروری است که تحقق چنین حالتی در گروی اعتقاد تمامی اعضای جامعه به ارزش‌های مکتبی و عمل به آن‌هاست و در غیر این صورت این حالت واقع نخواهد شد.

در جهان‌بینی‌های سرمایه‌داری و اصالت فردی و جمعی، هر کس نهایتاً به دنبال تحقق هدف خویش به حداکثر و نهایت است، چون هدف غایی دارای ماهیتی است که امکان توافق را میسر نمی‌سازد باید به دنبال یافتن راه‌ها و تدابیری بود که این تضاد تسکین و تخفیف یابد؛ ترفندهای انگیزشی و پرداخت‌های تشویقی نمونه‌هایی از این مسکن‌ها هستند که برد اثربخشی آن‌ها محدود است و به حل قطعیِ مشکل منجر نمی‌شوند. در مدیریت‌های غربی هدف نهایی کارگر درامد بیش‌تر، رفاه بیش‌تر، و زندگی بهتر است، و هدف نهایی کارفرما و سازمان نیز تولید بیش‌تر، درامد بیش‌تر، و سود بیش‌تر است. به‌روشنی ملاحظه می‌شود جمع این هدف‌های غایی، به علت تضاد درونی‌شان ممکن نیست و تلفیق اهداف فرد و سازمان میسر نخواهد بود. حتی در این‌گونه جوامع ممکن است ظاهراً در هدف‌های پایینی وجوه تشابهی مشاهده شوند، اما این تشابهات ظاهری و سطحی‌اند و عمقی ندارند. مثلاً اگر به پاره‌ای برنامه‌های رفاهی مدیریت‌های غربی دقت شود، درمی‌یابیم که هدف غایی سازمان از رفاه نهایتاً تولید بیش‌تر، استفادهٔ بیش‌تر از کارگر، و درامد بیش‌تر است و هدف اصلی و نهایی او رفاه کارگر نیست. دلیل بارز و واضح آن هم این است که به محض آن‌که رفاه کارگر بخواهد به سود سازمان یا درامد، که هدفی بالاتر است، لطمه وارد آورد هدف رفاه متوقف و حذف می‌شود. (شکل ۴.) همچنین در طرح‌های سهیم‌کردن افراد در سود یا سهام، سازمان تا حدی پیش می‌رود که به سود آن آسیبی نرسد، بلکه سود بیش‌تر شود؛ و اگر طرحی سود را کاهش دهد طرح قابل‌قبولی به‌شمار نمی‌آید. همین‌طور در طرح‌های تکه‌کاری و کارانه نیز افزایش بهره‌وری سازمان تا آن‌جا کارگر را از سود منتفع می‌سازد که به سود سازمان لطمه‌ای وارد نیاید و این اصل

محور تمامی طرح‌های جوامع سازمانی مذکور برای آشتی‌دادن اهداف فرد و سازمان است، و به همین جهت طرح‌ها و تدابیر فوق نهایتاً به نقطه‌ای کور می‌رسند که قادر به تحقق هدفی که برای آن تنظیم شده‌اند نیستند، و آشتی هدف‌های فرد و سازمان را به‌وجود نمی‌آورند.



شکل ۴. هدف‌های مشابه جزئی در سلسله‌مراتب اهداف فرد و سازمان

ضمیمهٔ ۱۴

کارآفرینان آینده‌ساز

در دههٔ اخیر، مسئلهٔ توسعه از طریق گرایش به نیروهای بازار و کاستن از دخالت‌ها و کمک‌های دولت موجب شده است تا نقش مدیران در توسعه بیش از پیش محسوس شود. اندیشمندی، عامل مهم در عدم توسعهٔ کشورهای جهان سوم را همانا نبود قابلیت‌های مدیریت و ابتکار اقتصادی قلمداد می‌کند.[1] ایجاد رشد متوازن و پایدار، یافتن امکانات و منابع بالقوه، و به‌کارگیری روش‌های بدیع و کارامد ازجمله وظایفی هستند که تنها به‌دست توانمند مدیران خلاق و کارآفرین انجام‌شدنی‌اند. توسعهٔ امروز متکی بر وجود و وفور منابع طبیعی و ذخایر زیرزمینی نظام سیاسی و اجتماعی خاصی نیست و گواه این ادعا کشورهایی کم‌توسعه‌اند که صاحبان منابع غنی هستند ولی در توسعه طرفی نبسته‌اند. تحقق اهداف توسعهٔ دوران کنونی در گرو حضور مدیران کارآفرین در عرصهٔ جامعه و سازمان‌هاست تا منابع علمی و فنی تولید و خدمات را دگرگون سازند و طرحی نو برای به‌کارگیری منابع و ذخایر طبیعی و انسانی دراندازند.

کارآفرینان آینده‌ساز

در عصر حاضر سازمان‌ها و نهادهای متولی توسعه باید مدیرانی واجد شرایط برای برنامه‌ریزی، نوآوری، خلاقیت، و آینده‌سازی گرد هم آورند و با این تدبیر مهم، توسعه را سامان بخشند. در دوره‌ای نه‌چندان دور، مدیران برای توسعه با تأکید بر جنبه‌های مالی به برنامه‌های یک‌ساله روی می‌آوردند و می‌کوشیدند تا با اهرم بودجه و تکیه بر گزارش‌ها و پیش‌بینی‌های مالی به اهداف توسعه دست یابند. این شیوهٔ برخورد با توسعه به‌زودی، کارایی خود را نشان داد و مدیران به آینده‌نگری برای دستیابی به اهداف توسعه ترغیب و راهنمایی شدند.

در این مرحله هدف مدیران و برنامه‌ریزان پیش‌بینی‌های دقیق و صحیح از آینده بود.

---

۱. نظریهٔ لرد بائر (Bauer) در کتاب زیر:
ج. م. میار ـ دادلی سیرز، *پیشگامان توسعه*، ترجمهٔ هدایتی، یاسری، (تهران، سازمان سمت، ۱۳۶۸)، ص ۴۲.

برنامه‌ریزان به مدد تکنیک‌ها و فنون مختلف کمّی و آماری می‌کوشیدند تا آینده را برآورد کنند و در دقت این تخمین‌ها بر یکدیگر پیشی گیرند. در این زمان مسئلهٔ مهم و هدف عمده، پیش‌بینی‌های هرچه دقیق‌تر از آینده بود. براساس پیش‌بینی‌های انجام‌شده، منابع به‌طور ایستا تخصیص داده می‌شدند و چندان توجهی به تغییرات محیطی و تحولات بیرونی نمی‌شد. محیط بیرونی سازمان ثابت و کم‌تغییر فرض می‌شد و عملکردهای درونی سازمان برای تحقق اهداف کافی به‌نظر می‌رسیدند. همچنان‌که ملاحظه می‌شود، این تفکر با مکاتب سنتی مدیریت و پیشرفت‌های آن نیز همخوانی داشت. ایستابودن، محیط را ثابت‌انگاشتن، و دل‌مشغولی مدیران در درون سازمان از ویژگی‌های مشترک این نگرش برنامه‌ریزی و مکاتب اولیهٔ مدیریت بود. این نگرش اگرچه ظاهراً بسیار فعال به نظر می‌رسید، اما در عمل قادر به تطبیق و رویارویی با تحولات و تغییرات پیرامونی خود نبود و به همین جهت به‌تدریج از زمرهٔ شیوه‌های کارامد به کنار نهاده شد.

اغلب سازمان‌های بزرگی که این مرحله را آزموده و با ابزارهای کمّی و دقیقی چون تجزیه و تحلیل‌های روند، مدل‌های رگرسیون، و برنامه‌های شبیه‌سازی به پیش‌بینی و آینده‌نگری پرداخته بودند به تنگناهای این نگرش آگاهی یافتند و در جست‌وجوی شیوه‌ای دیگر به تکاپو افتادند. آنان دریافتند که گروه‌های کارشناسی برنامه‌ریزی که پیروی از ضابطه‌هایی دقیق را دستور کار خود قرار داده بودند و برنامه‌ریزی و پیش‌بینی‌های کمّی را رکن رکین سازمان می‌دانستند، چندان اثربخش نیستند و نمی‌توانند اهداف موعود را تحقق بخشند.

در مرحلهٔ سوم نگاه مدیران از درون سازمان به محیط بیرونی متوجه شد و نگرشی ایستا که مبتنی بر ثابت‌انگاشتن محیط بود جای خود را به تفکری پویا داد. برنامه‌ریزان عوامل محیطی را در طراحی برنامه‌ها مد نظر قرار دادند و برنامه‌ها وسیع‌تر و همه‌جانبه‌تر و واقع‌بینانه‌تر شدند. در این مرحله، بررسی‌های سازمانی با تجزیه و تحلیل محیط و آثار آن بر سازمان آغاز می‌شدند و محیط‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگ اقلیمی و تکنیکی، و سایر سازمان‌ها در قلمرو بررسی‌ها جایگاهی ویژه داشتند. سازمان و محیط‌های آن به صورت پدیده‌هایی در حال تحول و تغییر در نظر گرفته می‌شدند و دیگر آینده ادامهٔ گذشته پنداشته نمی‌شد. ثبات جای خود را به تحول داده و پویایی جایگزین ایستایی شده بود.

نکتهٔ دیگری که از ویژگی‌های مرحلهٔ سوم به‌شمار می‌آمد در نظرگرفتن گزینه‌های مختلف برای تحقق برنامه‌ها بود و دیگر به یک تنها راه مطلوب بسنده نمی‌شد. برنامه‌ریزان می‌کوشیدند تا با توجه به محیط‌های حاکم بر سازمان، راه‌چاره‌هایی مختلف را برای هر

مسئله احصا کنند و در یک مجموعهٔ غنی‌تر از بدیل‌ها به انتخاب بهینه بپردازند.

اما در این مرحله نیز مدیریت هنوز نقش واقعی خود را نیافته بود. مدیران می‌کوشیدند تا از شناخت محیط این بهره را بگیرند که چگونه خود را با آن سازگار سازند. هدف، تطبیق با محیط‌ها و شرایط بیرونی و درونی سازمان بود و سازگاری آگاهانه نقطهٔ قوت اصلی این تفکر برنامه‌ریزی به‌شمار می‌آمد. این تفکر برای پیشبرد و رشد مؤسسات کافی به نظر نمی‌رسید و دگرگونی اساسی در این نحوهٔ اندیشه ضرورت تام داشت.

در مرحلهٔ آخر، که شکوفایی مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک است، مدیران کارآفرین با تکیه بر توانایی‌های ابداع و ابتکار و خلاقیت و با پیش‌نگری به آینده‌سازی می‌پردازند. مدیران موفق عصر ما مدیرانی هستند که نه‌تنها باید بتوانند آینده را حدس بزنند و پیش‌بینی‌های دقیق در مورد آن به عمل آورند، بلکه باید قادر باشند تا آینده را بسازند، سناریوی آن را طراحی کنند و خود را برای استقبال از وقایعی که خود ساخته‌اند آماده سازند، مدیریت خلاق و آفریننده مدیریتی است که به آینده شکل می‌دهد و آن را بر طبق خواست‌ها، علائق، و امکانات خود می‌سازد. نیازهای تازه در محیط می‌آفریند تا بتواند با کالاهای خود بدانها پاسخ گوید و انتظارات جدید خلق می‌کند تا با خدمات خود جوابگوی آن‌ها باشد. برای توسعه، چنین نگرشی در مدیریت و برنامه‌ریزی ضروری است.

در این مرحله از نقاط قوت، مراحل قبلی استفاده می‌شوند، اما به آن‌ها بسنده نمی‌شود. برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و آینده‌نگر و برون‌نگر برای درک محیط و سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند، ولی فراتر از آن‌ها محیط ساخته می‌شود و سازمان به محیطی که خود ساخته است، پاسخ می‌گوید.

مثلاً اگر در مرحلهٔ قبل، شرایط و موقعیت‌های محیط اجتماعی پیش‌بینی و شناسایی می‌شدند در این مرحله شرایط و موقعیت‌های اجتماعی، فرهنگی به کمک ذهن خلاق مدیران و برنامه‌های آنان شکل می‌گیرند و حوادث و وقایع، به صورت رخدادهای برنامه‌ریزی‌شده درمی‌آیند. حادثه در این نگرش دیگر حادثهٔ غیرمنتظره نیست، بلکه فعالیت و برنامه‌ای پیش‌بینی‌شده است که خود در انتظار وقوع آن بوده‌ایم.

در این نگرش، گروه‌های برنامه‌ریزی کمّی جای خود را به گروه‌های خلاق تحقیق و توسعه می‌دهند و مدیران کارآفرین، خلاق، و مبدع جایگزین مدیران منضبط قبلی می‌شوند. این مدیران خود را در چارچوب‌های غیرقابل انعطاف اسیر نکرده‌اند، آنان به آینده چشم نمی‌دوزند تا آنچه را که به وجود آمده است پذیرا شوند و استقبال کنند، بلکه

آنان آینده را می‌سازند و با شکیبایی منتظر وقوع حوادثی می‌شوند که ساختهٔ تلاش‌های ذهنی، خلاقیت‌های فکری، و فعالیت‌های عینی آنان است.

البته مدیران در این راه نیازمند کمک و یاری متخصصان و پژوهشگران بوده‌اند، کسانی که ذهن سازمان را می‌سازند. امروزه بقای سازمان‌ها در گروی خلاق‌بودن آن‌هاست و این امر تحقق نمی‌یابد مگر آن‌که گروه‌های تحقیق و توسعه در سازمان فعال شوند.

خلاصه آن‌که مدیران کارآفرین و خلاق، که متولیان به‌حق توسعه هستند، منتظر تغییرات محیط نمی‌نشینند، بلکه خود تغییر و دگرگونی ایجاد می‌کنند، در معیارها و هنجارها نفوذ می‌کنند، انجماد رفتارها و روش‌های موجود را می‌شکنند، تغییرات مورد نظر را به وجود می‌آورند، و با تدابیر انگیزشی تغییرات را تثبیت می‌کنند. جهت‌دادن به تغییرات و آن‌ها را مطابق امکانات، منابع، و اهداف سازمان شکل‌دادن، رسالت امروز مدیران کارآفرین است و مدیریت استراتژیک نیز درواقع چیزی جز نگرش بلندمدت و آفریدن آینده‌های دور و مطلوب برای سازمان نیست.

از دیدگاه تفکر سیستمی نیز می‌توانیم آینده‌سازی کارآفرینان را تحلیل کنیم. در الگوی سیستمی اگر درون‌دادهای سیستم و به‌تبع آن برون‌دادهای سیستم نیز تغییر کنند مدیریتی اثربخش در سازمان رخ نداده است، سازمان در این حالت همچون کانال گذری است که مسائل محیط را از یک‌سو دریافت و از سوی دیگر به مشتریان و ارباب رجوع خود منتقل می‌سازد. مدیریت انفعالی در این وضعیت هیچ‌گونه احاطه‌ای بر محیط ندارد و کاملاً تسلیم آن است. مثلاً اگر نایابی یا گرانی مواد اولیه موجب کاهش تولید یا گرانی فراورده‌ها شود، مدیریت نقشی فعال ایفا نکرده است. درحالی‌که مدیریت کارآفرین، نایابی و گرانی را با ابداعات و ابتکارات در فناوری تولید، جایگزینی مواد اولیه، و سایر تدابیر خلاق بی‌اثر یا کم‌اثر می‌سازد و حتی از آن‌ها برای پیشبرد اهداف سازمان نیز بهره می‌گیرد. مدیر کارآفرین تسلیم محیط نیست، بلکه بر محیط تسلط دارد و از آن برای منافع و مصالح سازمان استفاده می‌کند.

ضمیمهٔ ۱۵

سبک شما در مدیریت تعارض چیست[1]

شاید اغلب مدیران در جریان کار، با موقعیت‌های تعارض‌آمیز برخورد داشته‌اند و این مسئله را در سازمان به‌گونه‌ای تجربه کرده‌اند. هر مدیری در مواجهه با تعارض به شیوه‌ای خاص عمل می‌کند. مدیری خونسرد از کنار مسئله می‌گذرد و آن را نادیده می‌گیرد، مدیری دیگر واکنش‌های شدید از خود بروز می‌دهد و مدیر دیگر برخورد مسالمت‌آمیز را برای حل تعارض در پیش می‌گیرد.

شاید برای مدیران، جالب و آموزنده باشد که از سبک خود در مقابله با تعارض‌های سازمان آگاه شوند و رویهٔ خویش را در مدیریت تعارض بشناسند. در این زمینه پرسشنامه‌ای به وسیلهٔ مارس روبرت تهیه و تنظیم شده است که ذیلاً ملاحظه می‌شود.

پرسش‌ها دارای چهار پاسخ‌اند که باید ۱۰ امتیاز را بین آن‌ها تقسیم کنید؛ بدین ترتیب به پاسخی که محتمل‌تر است، بالاترین امتیاز و به پاسخ‌های بعدی امتیازاتی کم‌تر تخصیص دهید. اما در هر حال مجموع امتیازات ۴ پاسخ نباید بیش از ۱۰ امتیاز شود. امتیاز چند پاسخ می‌تواند یکسان باشد و برای پاسخی که کاملاً غیرمحتمل است می‌توانیم امتیاز صفر در نظر بگیریم

پرسش‌نامه

۱. وقتی فردی، که به او توجه دارم، به‌صورتی خصمانه با من برخورد می‌کند، فریاد می‌زند، تهدید می‌کند، و راه اهانت و بدزبانی را در پیش می‌گیرد من تمایل دارم که:

همانند او با خصومت برخورد کنم	او را از رفتار خصومت‌آمیز و عصبانیت بازدارم	باحوصله و تا حد ممکن به سخنان او گوش دهم	مطلب را جدی نگیرم و از آن بگذرم

۲. وقتی فردی، که چندانی اهمیتی برای من ندارد، از من به‌شدت عصبانی می‌شود، برای مثال فریاد می‌زند، تهدید می‌کند، و راه بدزبانی را در پیش می‌گیرد، مایلم که:

1. Marc Robert (1987), "Conflict-Management Style Survery", *Instrumentation Kit*, C.A.: University Associates, Inc.

همانند او با خصومت برخورد کنم	او را از رفتار خصومت‌آمیز و عصبانیت دور کنم	باحوصله و تا حد ممکن به سخنان او گوش دهم	مطلب را جدی نگیرم و از آن بگذرم

۳. وقتی افراد را در تعارضاتی می‌بینم که حین آن خشمگین می‌شوند، تهدید می‌کنند، به یکدیگر کینه و دشمنی می‌ورزند، و به‌شدت بر عقیدهٔ خویش پافشاری می‌کنند، مایلم که:

داخل ماجرا شوم و یک موضوع خاص را انتخاب کنم	برای میانجی‌گری میان آنان تلاش کنم	آنچه را که روی می‌دهد نظاره کنم	به‌سرعت آن‌جا را ترک کنم

۴. وقتی متوجه می‌شوم فردی برای رسیدن به اهداف، خود را متضرر می‌سازد سعی می‌کنم:

هر کاری را که ممکن است موجب تغییر رفتار فرد شود، انجام دهم	برای تغییر رفتار فرد به ترغیب او بپردازم و واقعیاتی را برایش بیان کنم	رابطه‌ام را با او کاملاً به هم بزنم	موقعیت را آن‌چنان که هست، بپذیرم

۵. وقتی وارد مشاجره با فردی دیگر می‌شوم الگو و روش کلی من این است که:

فرد را به جایی می‌کشانم که مسئله را آن‌چنان که می‌خواهم ببیند	مباحث فی‌مابین را در حد امکان به‌صورت منطقی بررسی کنم	به جست‌وجوی راهی برای یک مصالحه و توافق عملی بپردازم	اجازه می‌دهم گذشت زمان مسائل را حل کند

۶. از نظر من در برخورد با تعارض مؤثرترین ویژگی...

احساس قدرت و امنیت است	هوش و ذکاوت است	محبت و صمیمیت است	شکیبایی و صبر است

۷. پس از آن‌که مجادله‌ای جدی بین من و فردی که به وی توجه زیادی دارم رخ داده...

شدیداً مایلم که عقب‌نشینی کنم و در روشم تغییراتی دهم	مایلم عقب‌نشینی کنم و در حد ضرورت تغییراتی را در شیوهٔ خود ایجاد کنم	در مورد مطلب تا حدی نگران می‌شوم، ولی برای تماس‌های بعدی تلاشی نمی‌کنم	حل مسئله را به عهدهٔ زمان می‌گذارم

۸. وقتی می‌بینم یک تعارض جدی میان دو گروه از افراد، که برای من اهمیت دارند، رخ داده است، مایلم که:

- تأسف و ناامیدی‌ام را از این اتفاق بیان کنم
- در جهت تشویق آن‌ها به حل اختلافشان تلاش کنم
- نظاره‌گر آنچه که در حال اتفاق است باشم
- موضوع را نادیده می‌گیرم

۹. وقتی می‌بینم یک تعارض جدی میان دو گروه از افراد، که چندان اهمیتی برای من ندارند، رخ داده است، مایلم که:

- تأسف و ناامیدی‌ام را از این اتفاق بیان کنم
- در جهت تشویق آن‌ها به حل اختلافشان تلاش کنم
- نظاره‌گر آنچه که در حال اتفاق است باشم
- موضوع را نادیده می‌گیرم

۱۰. بازخوری که من در مورد رفتارم در زمان مواجه با تعارض از اغلب افراد دریافت کرده‌ام، نشان می‌دهد که:

- شدیداً می‌خواهم خواستهٔ خود را برآورم و نظر خویش را اعمال کنم
- سعی می‌کنم در جهت رفع مشکلات و اختلافات با تشریک مساعی دیگران اقدام کنم
- فردی سهل‌گیر هستم و یک موضع انعطاف‌پذیر را اتخاذ می‌کنم
- معمولاً از مواجه‌شدن با موقعیت تعارض اجتناب می‌ورزم

۱۱. وقتی با فردی که با او یک تعارض جدی دارم ارتباط برقرار می‌کنم:

- سعی می‌کنم با سخنانم بر او غلبه داشته باشم و قدرت در دست من باشد
- کمی بیش‌تر از آنچه که گوش می‌دهم صحبت کنم
- شنونده‌ای هشیار هستم و به سخنان و احساسات او بازخور می‌دهم
- شنونده‌ای بی‌توجه هستم و با سخنان او موافقت و از او عذرخواهی می‌کنم

۱۲. وقتی در یک برخورد و تعارض ناخوشایند درگیر می‌شوم:

- طرف مقابل را استهزا می‌کنم
- به طرف مقابل گوشه و کنایه می‌زنم
- رفتار خودم را استهزا می‌کنم
- شوخی نمی‌کنم و از مسئله به‌طور جدی می‌گذرم

۱۳. وقتیه کسی کارهایی انجام می‌دهد که موجب ناراحتی من می‌شود، مثلاً در مکان ممنوعه سیگار می‌کشد و یا در جلوی صفی که در آن ایستاده‌ام شلوغ می‌کند، تمایل من در ارتباط با او این است که:

- سعی می‌کنم به او خیره شوم و با نگاه او را سرزنش کنم
- مستقیماً به او نگاه می‌کنم و به او نگاهی تند می‌اندازم
- متناوباً نگاهی تند و معنی‌دار به او می‌کنم
- از نگاه کردن به او خودداری می‌کنم

۱۴. پرسش شمارهٔ ۱۳

راه را بر او می‌بندم و با او برخورد فیزیکی می‌کنم	با حرکت دست و صورت ناراحتی‌ام را نشان می‌دهم	سعی می‌کنم جلوی او را بگیرم بدون این‌که با او برخوردی داشته باشم	عقب می‌ایستم و کاری نمی‌کنم

۱۵. پرسش شمارهٔ ۱۳

با لحنی تند و به صورت مستقیم به فرد می‌گویم که عملش را متوقف کند	سعی می‌کنم فرد را با زبان خوش به توقف عملش تشویق کنم	به صورت مؤدبانه مسئله را به او گوشزد می‌کنم	هیچ کاری نمی‌کنم

چگونگی تعیین و تفسیر سبک مدیریت تعارض

اکنون که به پرسش‌ها پاسخ گفتید، نمرات هر ستون را جمع و در جدول زیر وارد کنید. از به هم پیوستن نقاط مشخص‌شده در جدول منحنی سبک مدیریت تعارض برای شما مشخص می‌شود. حال با استفاده از راهنمای تفسیر می‌توانید سبک خود را بهتر بشناسید.

	ستون ۴	ستون ۳	ستون ۲	ستون ۱
۱۵۰				
۱۲۵				
۱۰۰				
۷۵				
۵۰				
۲۵				
۰				

جدول امتیازات

راهنمای تفسیر نتایج

ستون اول: امتیازات بالا در ستون اول، نشانگر تهاجمی عمل‌کردن شما به‌عنوان مدیر در موقعیت‌های تعارض است. شما می‌خواهید بر موقعیت تسلط داشته باشید و کلیهٔ امور را کنترل کنید.

ستون دوم: امتیازات بالا در این ستون، مشخص‌کنندهٔ علاقهٔ شما به متقاعدساختن طرف مقابل در موقعیت تعارض است. مدیرانی از این سبک، بیش‌تر به قدرت کلامی خود برای حل تعارض متکی هستند.

ستون سوم: امتیازات بالا در این ستون، نشانگر دقت شما در بررسی رفتار فرد مقابل و تا حدودی پذیرش نظر و عقیدهٔ اوست. مدیرانی که دارای این سبک هستند، سعی دارند تا طرف مقابل را آرام سازند و با مسالمت به تعارض خاتمه دهند.

ستون چهارم: امتیازات در ستون چهارم سبکی تدافعی و غیرفعال را نشان می‌دهد. در این سبک مدیر از موقعیت‌های تعارض می‌گریزد، احساسات خود را مهار می‌کند، و صبر و بردباری را پیشهٔ خود می‌سازد.

اکنون امتیازات خود را در ستون‌های اول و دوم جمع بزنید و آن را امتیاز (الف) بنامید، همین‌طور امتیازات ستون‌های سوم و چهارم را به‌هم بیفزایید و آن‌ها را امتیاز (ب) نامگذاری کنید. اگر امتیاز (الف) حداقل ۲۵ امتیاز بیش‌تر از امتیاز (ب) باشد، این امر نشانگر روحیهٔ تهاجمی و قاطع شما در برخورد با تعارض است.

هر گاه امتیاز (ب) از امتیاز (الف) بیش‌تر باشد، شما سبکی تدافعی و مسالمت‌آمیز را در مدیریت تعارض برگزیده‌اید.

ضمیمهٔ ۱۶

مشکلات و تنگناهای نظام اداری جهان سوم

جهان سوم، *کشورهای در حال توسعه*، *جوامع روبه‌رشد*، و یا *ممالک جنوب* همه عناوینی هستند که برای توصیف گروهی از کشورها، که دارای تشابهات اقتصادی، سیاسی، اداری، اجتماعی، فرهنگی، فنی، و فناورانه‌اند، به کار رفته‌است. این کشورها ضمن تفاوت‌های بسیاری که با یکدیگر دارند از جهاتی آنچنان شبیه یکدیگرند که می‌توانیم آن‌ها را در یک گروه یا دسته تحت مطالعه و بررسی قرار دهیم. یکی از جنبه‌های مشترک بین کشورهای جهان سوم، خصوصیات نظام اداری حاکم بر این جوامع و مشکلات ناشی از آن‌هاست، خصوصیات مذکور به‌گونه‌ای مشابه‌اند که این کشورها را به نحوی بارز از دیگر کشورها متمایز می‌سازند.[1] در این بخش سعی بر آن است که ویژگی‌های نظام اداری جهان سوم و عوارض و تنگناهای ناشی از آن‌ها توصیف شوند، شاید بیان مشکلات مقدمه‌ای برای حل آن‌ها باشد.

تقلیدی‌بودن ساختارهای سازمانی، تشکیلات، و مدیریت

یکی از خصوصیات نظام اداری جهان سوم، تقلیدی‌بودن ساختارهای اداری آن است که موجد مشکلاتی بسیار است. الگوی اولیهٔ سازمان‌ها در کشورهای مذکور، تقلیدی از کشورهای پیشرفتهٔ صنعتی است و خود دارای ساختاری اصیل برای سازمان‌ها و مدیریت جامعه نیستند. همهٔ این کشورها حتی آن‌هایی که تحت سلطه و استعمار نبوده‌اند، تلاش کرده‌اند تا به نوعی ساختارهای بیگانه را در نظام اداری خود به‌کار گیرند. کشورهای مذکور با ساختاری عاریتی به استقبال توسعه رفته‌اند و این‌گونه اندیشیده‌اند که اگر غرب توانسته است با چنین الگویی پیشرفت کند آنان نیز به مدد این ساختارها شاهد رشد و توسعه خواهند بود. کشورهای تحت سلطهٔ استعمارگران نیز پس از استقلال در ایجاد یک ساختار اصیل برای خویشتن نکوشیدند و همان ساختارهای قبلی را بدون هیچ‌گونه تغییر بنیادین به

---

1. F. Heady, *Public Adminstration, A Comparative Perspective*, N.Y.: Marcel Dekker, Inc., 1979, p. 243.

کارگرفتند. آنان حتی رفتارهای اداری را نیز تقلید کردند. در یکی از تحقیقات انجام‌شده، در نیجریه[1] رفتار کارمندان اداری دقیقاً رفتاری الگوبرداری‌شده از کارمندان خارجی قلمداد شده‌است. آن‌ها در رفتارها، برخوردها، و ارتباطاتشان درست همان‌گونه عمل می‌کردند که خارجی‌ها در زمان استعمار.

اگرچه کشورهایی که تحت استعمار انگلیس، امریکا، و فرانسه قرار داشتند با ساختارهای پیشرفته‌تر اداری و سازمانی نسبت به کشورهایی که تحت سلطهٔ پرتغال، اسپانیا، و بلژیک بودند، آشنا شدند ولی در هر حال استعمارگران ساختارهایی را به آنان ارزانی نداشتند که با اوضاع و احوال و شرایط فرهنگی و اجتماعی و اقلیمی آنان متناسب و هماهنگ باشد. ساختارهای وارداتی برای حکمرانی سلطه‌گران و استفادهٔ آنان از منابع کشورهای تحت سلطه طراحی شده بودند و پاسخگوی نیازهای بومی نبودند. غالباً نظام‌های اداری تحمیل‌شده آمرانه و توأم با استبداد رأی، نخبه‌گرا[2]، نامردمی[3]، و قیم‌وار[4] بودند و این ویژگی‌هایی است که در ساختارهای اداری ممالک نواستقلال نیز مشاهده می‌شود، و نشان‌دهندهٔ آثار و نفوذ تشکیلات و مدیریت استعمارگران است. به‌هرحال چه ساختارهای اداری از کشورهای استعمارگر به ارث رسیده باشد و چه کشورهای در حال توسعه به پندار پیشرفت خود آن‌ها را به عاریت گرفته باشند، فقدان اصالت تشکیلات و تقلیدی‌بودن نظام اداری، یکی از خصوصیات بارز نظام اداری جهان سوم و یکی از مشکلات اساسی و پایه‌ای آن به شمار می‌آید.

بازدهی کم و ناموْثربودن نظام اداری

در مقام مقایسه میزان اثربخشی و بازدهی نظام اداری جهان سوم نسبت به سایر کشورهای پیشرفته در سطح نازلی و این امر، یکی از مشکلات مبتلا به تمامی کشورهای مذکور است. شاید یکی از عمده‌ترین علت‌های این مسئله همانا تقلیدی‌بودن نظام اداری باشد، نظامی که فاقد اصالت برای جامعه است و با اجزای مختلف آن همخوانی ندارد مسلماً نخواهد توانست در تحقق اهداف خود مؤثر و کارامد باشد.

یکی دیگر از علل بازدهی کم، نارسایی و ضعف تخصصی در این گونه ممالک است. نیروی انسانی متخصص بسیار کم است و از نیروی تخصصی موجود نیز به‌درستی و در جای

---

1. J. D. Kingsley, "Bureaucracy and Political Development, with Particular Reference to Nigeria", in La palmobara, *Bureaucracy and Political Development*, p. 303.
2. elitist
3. aloof
4. paternalistic

خود استفاده نمی‌شود. بیکاری مزمن و کم‌کاری در ادارات دولتی بسیار دیده می‌شود، و تورم پرسنل در رده‌های پایینی سازمان و مشاغلی چون خدمتگزار، نامه‌رسان، کارمند ساده، و امثال آن‌ها کاملاً محسوس است. کمبود کادر متخصص در رده‌های بالای سازمان ناشی از ضعف سیستم آموزش عالی است که قادر نیست پاسخگوی نیازهای جامعهٔ در حال رشد باشد. اما در برخی کشورهای جهان سوم چون هند و مصر، با وجود این‌که تعداد فارغ‌التحصیلان دانشگاه در حدی نسبتاً بالاست، ولی مشکل کمبود متخصص هنوز مسئلهٔ حادی است زیرا اول این‌که دانشگاه‌ها از جهت رشته‌های درسی متناسب با نوع نیازهای جامعه برنامه‌ریزی نشده‌اند؛ دوم این‌که مطالب مطرح‌شده در دانشگاه‌ها با آنچه عملاً در سازمان‌ها انجام می‌گیرد بسیار متفاوت‌اند؛ سوم، روحیهٔ کسب مدرک در دانشگاه‌ها غالب‌تر از روحیهٔ کسب دانش است؛ و چهارم، جایگزینی و انتصاب افراد در سازمان‌ها کم‌تر براساس رشته‌های تحصیلی و تخصص‌های آنان، و بیش‌تر براساس روابط انجام می‌پذیرد. مشکلات آموزشی در سطوح پایین‌تر از دانشگاه نیز مسئلهٔ نارسایی‌های تخصصی را تشدید می‌کند. البته برای کشورهای در حال توسعه این امر، عارضه‌ای اجتناب‌ناپذیر است زیرا برای رفع آن، نیازمند زمان و سرمایهٔ تخصص است که از این نظر همواره محدودیت‌هایی برای کشورهای مذکور وجود دارد.

مسئلهٔ بیگانه‌زدایی در کشورهای نواستقلال نیز خلأ تخصصی را افزون ساخته است. در آغاز استقلال، رهبران سیاسی علاقه‌مند یا مجبور بوده‌اند که متخصصان خارجی را بلافاصله با کادر بومی جایگزین سازند و این مأموریت را با وجود زیان‌های مادی به هر ترتیب انجام دهند. یکی از مدیران سازمان در نیجریه این مرحله را این‌طور توصیف کرده است: «تصمیم را رهبران سیاسی می‌گرفتند. آن‌ها معتقد بودند مأموران انگلیسی باید بلافاصله با افراد بومی جایگزین شوند، حتی اگر این جابه‌جایی نارسایی‌هایی نیز به وجود آورد. به‌زعم آنان استقلال سیاسی بدون استقلال اداری امکان‌پذیر نبود و از نظر سیاسی در این مرحله هیچ راهی برای همزیستی بین کارشناسان خارجی و بومی در کنار هم وجود نداشت.»[1]

کمبود متخصص بعد از استقلال، و تغییر کادر سیاسی به گونه‌ای دیگر نیز تظاهر می‌کرد. در کشورهایی مثل برمه و اندونزی مدیران و رؤسایی که در دوران استعمار به کار اشتغال

1. S. O. Adebo, "Public Administration in Newly Independent Countries", in Baker, *Public Administration: A Key to Development*, p. 20.

داشتند، پس از اعلام استقلال چندان زمینهٔ مساعدی برای ادامهٔ کار نمی‌یافتند. آن‌ها به‌عنوان ابزار کار استعمارگران و دوستانشان به‌شمار می‌آمدند و تمایلی به ادامهٔ کار آن‌ها احساس نمی‌شد که این خود باعث حذف نیرویی متخصص و بومی می‌شد و مسئلهٔ کمبود تخصصی را تشدید می‌کرد. در برخی دیگر از کشورهای جهان سوم، وابستگی افراد به طبقه‌ای خاص یا گروه و حزبی معین، جزء شرایط احراز اعلام‌نشدهٔ مشاغل بوده و همین امر باعث می‌شد تا عدهٔ بسیاری، که واجد شرایط تخصصی هستند، کنار گذارده شوند و کمبود متخصص به‌وجود آید.

فقدان انگیزش کافی برای کارکنان دولتی و عدم جذابیت سازمان‌های اداری نیز از زمرهٔ عللی هستند که موجب بازدهی کم نظام اداری جهان سوم می‌شوند. کارکنان غالباً انگیزه و علاقه‌ای به کار ندارند و به‌علت نبودن سیستم‌های مؤثر ارزشیابی، کنترل، حقوق و دستمزد، تشویق و تنبیه، و همچنین وجود این تلقی که سازمان دولتی محلی برای امرار معاش و گذران زندگی است، کم‌کاری و بیکاری نیروها رایج، و نهایتاً بازدهی در حدی نازل است.

جایگزینی هدف‌های فردی به جای اهداف عمومی

در اغلب سازمان‌های اداری جهان سوم مدیران به دنبال تحقق اهداف فردی خود هستند و از امکانات و منابع سازمان برای نیل به اهداف شخصی‌شان بهره می‌گیرند. حفظ مقام و شغل از عمده‌ترین مسائل هر مدیر است و او در ارتباطات و فعالیت‌هایش بیش‌ترین تلاش را در تحقق این هدف دارد و از نظر وی مسائل سازمانی در درجات بعدی اهمیت قرار دارند. وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، و نظارت جنبهٔ صوری دارند و اهتمام، در حفظ مسند مدیریت است. امور سازمانی جنبهٔ سیاسی پیدا کرده‌اند و کم‌تر به مسائل فنی توجه می‌شود. جابه‌جایی هدف‌های فردی و سازمانی مدیران، گاهی به صورت احساس مالکیت بر سازمان و مشاغل آن نیز تظاهر می‌کند، بدین ترتیب که مدیران فکر می‌کنند مشاغل و منابع سازمان جزء مایملک آن‌هاست و با نظر و سلیقه، و قضاوت شخصی آن‌ها قابل تقسیم و توزیع است. بهره‌گیری از سازمان‌های اداری برای مقاصد سیاسی و استفاده از آن‌ها به‌عنوان سکوی پرتاب به مشاغل بالاتر نیز عارضه‌ای دیگر از جابه‌جایی هدف‌هاست.

نظام ناشایستگی[1] در مدیریت نیروی انسانی

در نظام شایستگی، هدف آن است که شایسته‌ترین افراد به خدمت سازمان درآیند و طبق ضوابط و مقررات موجود در سازمان براساس شایستگی و صلاحیت دقیقاً ارزیابی شوند و در صورت استحقاق، ترفیع و ارتقا یابند. اما در نظام ناشایستگی، سازمان‌ها در انتصاب و ارتقا، پایبند ضوابط و مقررات نیستند و عواملی از قبیل خویشاوندی و آشنایی، توصیهٔ مقامات بانفوذ، وابستگی به مراتب عالی سازمان، و روابط شخصی اساس استخدام قرار می‌گیرند. در چنین شرایطی مدیریت نیروی انسانی در سازمان تابع سلیقه‌های فردی است و از حاکمیت ضابطه‌ها خبری نیست. در نظام ناشایستگی اگر هم بر اجرای مقررات استخدامی تأکید شود، سعی در اجرای ظاهری مقررات شده و به‌وسیلهٔ اعلام شرایط احراز خاص (که تنها در مورد افرادی معین صدق می‌کند)، عدم اطلاع عام و به‌موقعِ فرصت‌های استخدامی برای همگان، اعمال نظر در مصاحبه‌ها، و آزمون‌ها نظرات شخصیِ در استخدام مؤثر واقع می‌شوند. گذشته از این حتی در مواردی که تمایل واقعی به اجرای نظام شایستگی است، به علت نداشتن ابزارهای آزمون و سنجش مانند تست‌های استانداردشده یا آزمون‌های معتبر روان‌شناسی و علاقه‌سنجی، کار استخدام به‌درستی انجام نمی‌گیرد و نظام شایستگی تحقق نمی‌یابد. نکتهٔ دیگری که در این زمینه قابل ذکر است نقش مدارک تحصیلی در استخدام‌هاست؛ در کشورهای جهان سوم، مدرک تحصیلی به‌عنوان پروانه‌ای برای ورود به خدمات دولتی تلقی می‌شود و با توجه به این‌که در این کشورها غالباً امکانات تحصیلی برای همگان فراهم نیست و تنها افراد متمکن و ساکن شهرهای بزرگ قادرند به تحصیلات عالی بپردازند، این رویه خود مانعی برای جذب افراد شایسته به سازمان‌ها می‌شود و در کار تحقق نظام شایستگی مانع می‌آفرینند.

فساد اداری

یکی از مشکلات نظام اداری جهان سوم، فساد اداری یا نادرستی در انجام امور اداری است. فساد اداری را معمولاً به انحراف از شیوه‌های قانونی انجام وظایف اطلاق کرده‌اند، اما به‌طورکلی هرگونه استفادهٔ نامشروع از مقام و موقعیت شغلی نوعی فساد به‌شمار می‌آید. به هر تعبیر فساد مسئله‌ای نیست که خاص کشورهای جهان سوم باشد و در کشورهای راقیه

---

1. nonmerit system

نیز به‌گونه‌ای مختلف مشاهده می‌شود. در جهان سوم فساد اداری گاهی به‌صورت پرداخت‌های اندک برای تسهیل اجرای قوانین و تسریع امور به مأموران جزء تظاهر می‌کند و گاهی نیز در رده‌های بالاتر برای فرار از قانون صورت می‌پذیرد. پیچیدگی قوانین و بوروکراسی‌های عریض و طویل، ناآگاهی عامهٔ مردم از حقوق خود در برابر قانون، ضعف ایمان، فقر مادی و عدم همپایی حقوق کارکنان با هزینه‌ها، روحیهٔ فردگرایی و به‌دنبال راه‌حل‌های ساده و سریع‌بودن، از زمرهٔ دلایلی است که موجب می‌شود رشوه و فساد به‌عنوان ابزاری برای فرار از این مشکلات کاری متداول شوند و وجود خود را توجیه کنند.

فرهنگ سخنگویی به جای عمل

در جهان سوم در مورد مسائل، بیش‌تر سخن گفته می‌شود تا عمل. در مورد آرمان‌ها و ایده‌آل‌ها سخن بسیار رانده می‌شود، اما از عمل خبری نیست، برنامه‌های جامع و کامل طراحی می‌شوند که هرگز به مرحلهٔ عمل نمی‌رسند. و قوانین و مقرراتی وضع می‌شوند که از آغاز مشخص است هیچ‌گاه به اجرا درنخواهند آمد. یک جامعه‌شناس هندی، این عارضه را در هند این‌گونه توصیف می‌کند:

«انسان هندی در قدرت کلام و سخن راه اغراق می‌پیماید و آن را ابزاری برای حل مسائل و مشکلات می‌داند. سایرین از زبان به عنوان ارتباط و بیان مسائل استفاده می‌کنند، ولی برای هندیان زبان وسیلهٔ حل مشکلات است. کوشش، فداکاری، رشادت همه در الفاظ و شعارها به‌چشم می‌خورند. کمیته‌ها و کمیسیون‌های مختلف برای تهیهٔ گزارش‌ها تشکیل می‌شوند و اعلانات پرطمطراق انتخاباتی انتشار می‌یابند، دولت اطلاعیه‌های بلندبالا پخش می‌کند... و همهٔ این‌ها، نه برای آن است که اجرا شوند (چون همه می‌دانند که غیرقابل اجرا هستند) بلکه برای آن است که شاید مسائل را حل کنند و راه‌حلی برای مشکلات باشند، و بدین ترتیب است که *عمل* برای حل مشکلات جای خود را به شعار و سخن می‌دهد. به‌جای آن‌که افراد سخت بکوشند و کار کنند، شعار سختکوشی سر داده می‌شود، و اغلب امور در قالب الفاظ زندگی می‌کنند و در دنیای واقعی از آن‌ها خبری نیست. صداقت در کلام ارزشمند است، ولی در جامعه بی‌صداقتی شایع است. محبت و صفا ستایش می‌شود، ولی روابط انسان‌ها خالی از احساس و عاطفه است.»[1]

1. D. Narain, "Indian National Character in Twentieth Century", in S. M. Davis, *Comparative Management*, N.J.: Prentice-Hall, 1971, pp. 245-253.

در چنین فضایی، در سازمان‌های اداری نیز فرهنگ سخنگویی جانشین عمل و اقدام، و سخن بسیار و عمل اندک می‌شود. مدیریت به حرافی و لفاظی اطلاق می‌شود و در راه تحقق هدف‌ها چندان التفاتی به فعالیت و تلاش نمی‌شود، و مآلاً نظام اداری به‌صورتی گزافه‌گو بی‌تحرک و عاطل درمی‌آید.

مهارگسیختگی بوروکراسی‌ها

یکی از مشکلات نظام اداری جهان سوم، مهارگسیختگی بوروکراسی‌ها و انباشت بی‌حد قدرت در آن‌هاست. بوروکراسی‌ها نیروها و منابع و امکانات جامعه را انحصاراً به خود اختصاص داده و به صورت واحدهایی نیرومند و انحصارطلب در جامعه سر می‌افرازند. این سازمان‌های غول‌آسا با به‌کارگیری تخصص‌های فنی، با استفاده از قوانین و مقررات دولتی، با اتکا به هدف‌های ضروری و حیاتی خود، و با بهره‌گیری از اهرم‌های سیاسی به قدرت‌نمایی می‌پردازند و بدین ترتیب سازمان‌هایی که باید در خدمت جامعه باشند، به صورت مخدومی جبار درمی‌آیند و جامعه را به خدمت خود می‌گیرند. در جهان سوم قدرتی که بتواند بوروکراسی‌ها را کنترل کند و در مواردی لزوم مهار آن‌ها را در دست بگیرد غالباً وجود ندارد و در این خلاءِ قدرت حاکمه است که بوروکراسی‌ها صاحبِ نفوذی بیش از حد می‌شوند، پا از محدودهٔ فعالیت‌ها و اختیارات خود فراتر می‌گذارند، و از حالت خادم به صورت مخدوم درمی‌آیند و نظام اداری را بیمار می‌کنند.

تشکل‌های غیررسمی در سازمان

فرهنگ مشرق‌زمین آمیخته با دوستی‌ها، علائق، و صمیمیت‌های مفرط است و این امر در ایجاد تشکل‌های درون‌سازمانی غیررسمی تأثیر بسیار داشته است. در نظام اداری جهان سوم، ارتباطات غیررسمی که بین گروه‌های مختلف در سازمان‌ها شکل گرفته‌اند، در بیش‌تر اوقات به صورت عاملی بازدارنده درآمده و سد راه تحقق اهداف رسمی سازمان شده‌اند. هم‌مذهب‌بودن، همزبان‌بودن، همشهری‌بودن، هم‌مسلک‌بودن... باعث شده است که افراد و اعضای سازمان‌ها جایگاه‌های رسمی خود را فراموش و در قالب‌های غیررسمی با هم ارتباط برقرار کنند و سازمانی پیش‌بینی‌نشده و متمایز با سازمان رسمی به وجود آورند. در کشورهایی که تنوع و گوناگونی نژاد، مذهب، فرهنگ، و زبان وجود دارد تشکل‌های غیررسمی در سازمان‌ها بیش‌تر و قوی‌تر بوده‌اند. سازمان‌های غیررسمی و شبکه‌های

ارتباطی پیش‌بینی‌نشده در دل سازمان‌های رسمی به وجود آمده و سازمان را به‌عنوان پوششی برای اهداف و مقاصد خود به کار می‌گیرند. این گروه‌ها برای خود اهدافی را معین می‌کنند که اغلب با اهداف سازمان رسمی منطبق نیستند و در این‌جاست که سازمان‌های غیررسمی به صورت یک مانع در راه نظام اداری عمل می‌کنند و مدیریت‌ها را در تحقق اهداف سازمان دچار مشکل می‌سازند.

روحیهٔ تقدیرگرایی

یکی از ویژگی‌های فرهنگی برخی ملل در جهان سوم تقدیرگرایی و اعتقاد به سرنوشت محتوم است که روحیه‌ای انفعالی است و در راه انجام وظایف مختلف مدیریت مشکل ایجاد می‌کند. به‌عنوان مثال کسی که معتقد است سرنوشت انسان هرچه باشد همان رخ خواهد داد، لزومی به تحرک و تلاش نمی‌بیند و با حالتی رخوت‌زده در انتظار وقوع حوادث می‌ماند، چنین فردی سعی در ایجاد تحول و تغییر، بهبود و اصلاح، و توسعه و پیشرفت ندارد و برنامه‌ریزی راکاری عبث و بی‌فایده می‌پندارد، زیرا هرآنچه باید بشود خواهد شد و با برنامه‌ریزی نمی‌توانیم آینده را دگرگون سازیم. با چنین تلقی از آینده، انگیزهٔ تعالی و کمال‌طلبی نیز دچار وقفه و رکود می‌شود و افراد به وضع موجود بسنده می‌کنند و به آنچه رخ می‌دهد رضایت می‌دهند. روحیهٔ تقدیرگرایی با چنین تظاهراتی در برخی کشورهای جهان سوم، راه پیشرفت و توفیق نظام اداری را سد کرده و تحقق اهداف توسعهٔ ملل مذکور را با مشکل مواجه ساخته است.

ضمیمهٔ ۱۷

سازمان مجازی، سازمان هزارهٔ سوم

در زمانهٔ ما، که عصر پدیداری تازه‌ها و نوآوری‌هاست، نوعی جدید از سازمان در حال ظهور است، این سازمان که آن را سازمان مجازی[1] نامیده‌اند از نوعی تلفیق تازه خبر می‌دهد، تلفیق میان گروه‌ها و واحدهای پراکنده‌ای که به مدد شبکه‌های ارتباطی با هم پیوند خورده‌اند و تشکلی جدید به‌وجود آورده‌اند. سازمان‌های مجازی نمونه‌ای از سازمان‌های آینده هستند که در آن‌ها پیچیدگی، وسعت، و حجم عملیات به‌گونه‌ای است که دیگر نمی‌توانیم آن‌ها را به‌صورت سازمان متمرکز و واحد اداره کنیم، بلکه برای ادامهٔ کار آن‌ها نیاز به سازمان‌های دیگر است. در مجموعهٔ سازمان‌هایی که با هم سازمان مجازی را تشکیل می‌دهند، هر سازمان اثربخشی خود را در ارتباط با سازمان دیگر به‌دست می‌آورد و آنچه به آن‌ها معنی می‌بخشد نوعی اتفاق و اتحاد موقت است.

البته مفهوم سازمان مجازی دائماً در حال تغییر و تحول است و شماری از نویسندگان که در این باره مطلب نوشته‌اند، به‌گونه‌هایی متفاوت با مسئله برخورد کرده‌اند. برخی آن را شکلی از ارتباطات دور دانسته‌اند (S. Cohen, 1997) و توسعهٔ فناوری اطلاعات و افزایش ظرفیت‌های ارتباطی همچون شبکه‌های جهانی و هوش مصنوعی را در تکامل آن ذی‌مدخل قلمداد کرده‌اند (Oleary; Kuokka; Plant, 1997) سازمان مجازی بسیاری از فعالیت‌های خود را از منابع خارجی تأمین می‌کند و ساختاری به وجود می‌آورد که در آن به جای انجام وظایف سنتی در هر واحد داخلی، واحدهای خارجی عهده‌دار انجام آن وظایف می‌شوند (T.H.Davenport, 1998). سازمان مجازی به‌زعم گروهی دیگر از نویسندگان، شبکه‌ای از سازمان‌هاست که اگرچه خود موجودیتی مستقل ندارد، کارایی و اثربخشی آن افزون‌تر از سازمان‌های بزرگ و مستقل است. سازمان مجازی نوعی سازمان تخیلی[2] است، خود وجود ندارد، بلکه دیگر سازمان‌ها بدان موجودیت می‌دهند (E. Gummesson, 1996).

نویسندگانی دیگر از دیدگاه منابع انسانی به سازمان مجازی نگریسته‌اند و آن را الگویی برای ایجاد تعامل و مراودات جمعی میان گروه‌های کاری و کارکنانی دانسته‌اند که در

---

1. virtual organization
2. imagined

محیط‌های دور از هم پراکنده‌اند. سازوکارهای ارتباطی، کارکنان، گروه‌ها، و واحدها را به هم پیوند می‌دهد و امکان ثمربخشی تلاش‌های جمعی گروه‌های متفرق را فراهم می‌آورد (D. Baryy & M. Elmes, 1997). در همین دیدگاه از سازمان مجازی، کارکنان به علت آن‌که تعلق به جایگاهی همیشگی ندارند و به دلیل آن‌که ارتباط ارگانیک میان آنان وجود ندارد، احساس دغدغه و فشار می‌کنند و خود را منزوی و تنها می‌یابند (S. Cohen, 1997). سازمان‌های مجازی الگویی از روابط جمعی میان سازمان‌ها، واحدها، و انسان‌ها ارائه می‌دهند و از این نظر در مدل‌سازی سیستم‌های اجتماعی بسیار مفید و کارسازند.

در تعریف دیگر، سازمان مجازی را شبکه‌ای موقت از واحدها و سازمان‌های مستقل دانسته‌اند که شامل تولیدکنندگان، مشتریان، و حتی رقباست. این واحدها به کمک فناوری اطلاعات با یکدیگر پیوند می‌خورند و قدرت می‌یابند تا از فرصت‌های جدید نهایت استفاده را ببرند. خصوصیات اصلی سازمان‌های مجازی گردآوردن بهترین تخصص‌ها و تجربه‌ها، اتکای سازمان‌ها به یکدیگر و ایجاد توان بالا، نبود مرزبندی‌های سنتی و محدودیت‌های ناشی از آن، و درنهایت برخورداری از قدرت انعطاف و بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی است.

به‌هرحال تعریف‌های مختلفی که از سازمان مجازی شده‌اند، نشان‌دهندهٔ تازگی موضوع نبود توافق جمعی علمای رشتهٔ مدیریت در زمینهٔ این گونه سازمان‌هاست. در این مقاله تلاش می‌شود تا با توصیف جنبه‌های مجازی و مسیر پیدایش آن‌ها تا حدودی مشکل تعریف و تبیین مفهوم آن برطرف شود. البته باید به خاطر داشت که سازمان مجازی مفهومی متفاوت با ادارهٔ مجازی[1] است. در ادارهٔ مجازی فناوری جایگزین بسیاری از فضاهای فیزیکی واحد می‌شود، درحالی‌که در سازمان مجازی با تأمین و تدارک فعالیت‌ها از خارج سازمان، هدف‌های سازمان تحقق پیدا می‌کنند. به علت نزدیک‌بودن این دو مفهوم، ابتدا ادارهٔ مجازی و پس از آن سازمان مجازی بررسی خواهد شد.

ادارهٔ مجازی

سازمان‌های چندی در دههٔ اخیر به حذف بسیاری از ادارات و دفاتر خود پرداخته‌اند. به باور آنان کار، عملی است که باید انجام گیرد نه جایی که فرد به آن‌جا برود. آنان با موفقیت فناوری را جایگزین ادارات کرده‌اند. کامپیوترهای کوچک و کیفی، تلفن‌های همراه و دستگاه‌های

1. virtual office

نمابر، همگی شرایط محل کار را دگرگون کرده‌اند و ضرورت آن را زیر سؤال برده‌اند. کارکنانی که از فناوری استفاده می‌کنند، دیگر به محل کار ثابت نیاز ندارند و کارکنان متحرک جایگزین کارکنان ثابت شده‌اند. در عمل، انعطاف‌پذیری، استقلال بیش‌تر در کار، و کاهش هزینه‌ها از مزایای ادارهٔ مجازی است.

واژهٔ ادارهٔ مجازی، معرف نوعی کار به‌صورت متحرک و دور از دفاتر کار سنتی است که می‌توانیم آن را در یک پیوستار نشان دهیم. سازمان‌ها با توجه به امکانات، نیازها، و شرایط کاری خود می‌توانند در این پیوستار نوع مناسب ادارهٔ مجازی را برای خود انتخاب کنند. در ابتدای پیوستار نوعی ادارهٔ مجازی قرار دارد که در آن کارکنان دارای دفاتر ثابت هستند، امّا در مواردی کارها را در خانه انجام می‌دهند. این نوع ادارهٔ مجازی را ادارهٔ مجازی موردی[1] می‌نامیم.

در نوع دوم ادارهٔ مجازی، کارکنان دفاتر ثابت ندارند اما وقتی به دفتر نیاز دارند آن را از ادارهٔ مرکزی درخواست و دفتری را برای مدتی معین برای خود ذخیره می‌کنند. برخی از سازمان‌های خدماتی، که کارشان را در محل متعلق به مشتری انجام می‌دهند، برای انجام پاره‌ای امور مانند مذاکره یا عقد قرارداد، از این نوع ادارهٔ مجازی استفاده و سپس آن را ترک می‌کنند. عملکرد در این نوع ادارهٔ مجازی مانند ذخیره‌کردن جا در هتل است، از این‌رو اصطلاحاً شیوهٔ مهمانخانه‌ای[2] نامیده شده‌است.

در نوع سوم ادارهٔ مجازی، کارکنان دفاتر ثابت ندارند، در حرکت‌اند، اما باید در فواصل زمانی مشخصی به واحد اداری مراجعه کنند و گزارش دهند. کارکنان یکی از شرکت‌های بزرگ تبلیغاتی، هر صبح به واحدهایی معین در شهر مراجعه و با دریافت تلفن همراه و کامپیوتر کیفی، مشغول به‌کار می‌شوند. این افراد تا آن حد آزادی عمل دارند تا در منطقهٔ مربوط به خود از هرگونه نوآوری برای بهبود کار استفاده کنند؛ پس از خاتمهٔ کار، گزارش خود را به واحد مربوطه می‌دهند. این نوع ادارهٔ مجازی، وابسته[3] نامیده شده‌است.

نوع بعدی ادارهٔ مجازی، کار در خانه[4] است. در این حالت، کارکنان سازمان هیچ نوع دفتر کاری ندارند و در خانه مشغول کار هستند. یک میز کوچک کار، یک تلفن، و یک کامپیوتر شخصی، وسایل آنان را تشکیل می‌دهند که از سوی سازمان در اختیار آنان

1. occasional 2. hoteling 3. tethered
4. home-based

قرار می‌گیرند. کارکنان بخش خدمات به مشتریان، می‌توانند در منزل تقاضاها را دریافت کنند، از طریق کامپیوتر به ادارهٔ مرکزی اطلاع دهند و به محل مشتری مراجعه کنند.

در نوع آخر ادارهٔ مجازی، کارکنان کاملاً متحرک[1] هستند و حتی در خانه هم محل کار خاصی ندارند؛ در طول روز در محل مربوط به مشتری مشغول به کارند و تلفن و کامپیوتر کیفی به همراه دارند (T.H.Davenport, K. Pearlson, 1998).

شکل ۱. انواع ادارات مجازی را در یک پیوستار نشان می‌دهد. نوع اول خصلت‌هایی کم‌تر از ادارهٔ مجازی دارد و بیش‌تر شبیه ادارات سنتی است و نوع آخر کاملاً نمونهٔ ادارهٔ مجازی است.

پیوستار ادارهٔ مجازی

کم ... **زیاد**



موردی ← مهمانخانه‌ای ← وابسته ← کار در خانه ← کاملاً متحرک

شکل ۱. نمایش پیوستاری انواع ادارات مجازی

ادارات مجازی مزیت‌های قابل‌توجه دارند، اما در این نوع سازماندهیِ کار محدودیت‌هایی نیز به‌وجود می‌آیند. فرضاً کارکنان روابط چهره به چهره با یکدیگر ندارند، خود را کم‌تر متعلق به سازمان احساس می‌کنند، و مدیران نیز به علت آن‌که کارکنان در کنارشان نیستند، احساس می‌کنند نمی‌توانند نظارت کاملی بر کارها داشته باشند. به‌وجودآمدن برخی ناهماهنگی‌ها، خصوصاً در ابتدای استفاده از ادارهٔ مجازی، محتمل است.

1. fully mobile

سازمان مجازی

از جهت لغوی، واژهٔ «مجازی»[1] از مباحث کامپیوتر به عاریت گرفته شده‌است. در کامپیوتر به حافظه‌ای که بیش‌تر از ظرفیت حافظهٔ واقعی است، حافظهٔ مجازی[2] گفته می‌شود و در سازمان نیز به همین سیاق و با توجه به این‌که از منابع بیرونی واقعاً متعلق به سازمان نیست، سازمانی به وجود آمده است که آن را سازمان مجازی نام گرفته است؛ سازمانی که موجودیت آن متعلقات سازمان‌های دیگر است و به خودی خود موجودیتی ندارد.

بدین‌ترتیب، در سازمان مجازی عامل مهمی که مجازی‌بودن را تعیین می‌کند واگذاری فعالیت‌ها به سازمان‌های دیگر و تأمین خدمات و کالا با همکاری واحدهای خارجی و اتحاد با آن‌هاست. هرقدر این واگذاری گسترده‌تر باشد، سازمان بیش‌تر به‌سوی مجازی‌شدن حرکت کرده‌است. فرضاً سازمانی که تا حدودی واحدهای خارجی را جایگزین واحدهای داخلی کرده است، سازمان مجازی محدود است و سازمانی که اغلب قریب به اتفاق فعالیت‌های خود را به سازمان‌های بیرونی واگذار کرده است، سازمان مجازی کامل است. سازمان‌های پارندی[3]، سازمان‌های شبکه‌ای[4]، و سازمان‌های بدون مرز[5]، همه روایت‌های متفاوت از مقوله‌ای واحد به نام سازمان مجازی هستند.

برای شناخت سازمان مجازی، همچون ادارهٔ مجازی می‌توانیم یک مسیر تحول و تکامل قائل شویم و در این مسیر به توصیف سازمان مجازی بپردازیم. اما قبل از آن‌که به توصیف صورت‌های گوناگون سازمان مجازی بپردازیم، بی‌مناسبت نیست به الگویی تحت عنوان زنجیرهٔ ارزشی[6] سازمان اشاره کنیم. اصولاً دامنهٔ تأثیر واحدهای مختلف سازمان در ایجاد ارزش افزوده و تحقق اهداف سازمان، متفاوت است و از جهت استراتژیک نیز اهمیت آن‌ها در بقا و اعتلای سازمان یکسان نیست. ترکیب واحدهای مختلف در سازمان و میزان تأثیر آن‌ها در ارزش افزوده، در زنجیرهٔ ارزشی مشخص می‌شود (Dess, et al., 1996). با کمک این الگو می‌توانیم واحدهای مختلف صفی و ستادی سازمان را معین و کلیدی‌بودن آن‌ها را در تحقق اهداف سازمان ملاحظه کنیم. در سازمان مجازی، که به واگذاری و احاطهٔ فعالیت‌ها به خارج سازمان نظر دارد، زنجیرهٔ ارزشی ابزاری مناسب برای تعیین فعالیت‌های قابل واگذاری در طول زمان است. الگوی مذکور به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا بتوانند

---

1. virtual
2. virtual memory
۳. پار به معنای تکه و پارند (modular) به‌معنای سازمانی گرفته شده که دارای واحدهای خودکفا و مستقل است.
4. network
5. barrier-free
6. value chain

در مورد واگذاری یا حذف فعالیت‌ها و یا انجام آن‌ها با مشارکت سازمان‌های دیگر قطعاً تعیین تکلیف کنند.

سازمان پارندی

سازمان پارندی فعالیت‌های غیراستراتژیک را در زنجیرهٔ ارزشی مشخص و آن‌ها را به واحدهای خارجی محول می‌کند. با این شیوهٔ عمل، هزینه‌های سازمان کاهش می‌یابند و نیروی مدیریت صرف فعالیت‌های اصلی و اساسی می‌شود. سازمان پارندی به مدیریت قدرت می‌دهد تا نیرو و توان خود را بر زمینه‌هایی متمرکز کند که سازمان دارای مزیت‌های رقابتی است و به‌علاوه خود را از امور جزئی و کم‌اهمیت رها سازد. بدین ترتیب سازمان خواهد توانست با کمیت‌های اندک به کیفیت‌های بالا دست پیدا کند و گروهی از کارشناسان نخبه، اهدافی بزرگ را در سازمان تحقق بخشند. در سازمان پارند خاصیت اهرمی تبلور می‌یابد و با صرف نیرویی کم، توسعه و گسترشی فراوان ایجاد می‌شود. از نظر زنجیرهٔ ارزشی، معقول نیست که سازمان نیرو و توان خود را صرف فعالیت‌هایی کند که در شکل‌گیری خدمت یا کالای نهایی نقشی کوچک داشته باشند.

در سازمان پارندی با این‌که مزیت‌هایی وجود دارد، محدودیت‌هایی نیز هست. به‌عنوان مثال در این ساختار، کنترل و نظارت عملیاتی خیلی کم می‌شوند که در مواردی ممکن است ضایعه‌ساز باشد. آرمان مشترک میان واحدها تقریباً مفقود است و در صورت لزوم برگشت فعالیت‌ها به سازمان غیرممکن یا غیراقتصادی خواهد شد؛ و توجه صرف به توسعه و بهبود حرفه‌ای در واحدهای موردنظر موجب می‌شود فرصت‌های کلی برای سازمان نادیده گرفته شوند و نهایتاً کاهش واحدها سازمان را تهی و قدرت رقابتی را از آن سلب کنند.

سازمان شبکه‌ای

سازمان شبکه‌ای مشتمل بر گروهی از واحدهای مختلف سازمان است که به یکدیگر پیوند خورده‌اند و برای نیل به هدف‌های استراتژیک مشترکی با هم فعالیت می‌کنند. سازمان شبکه‌ای، به بیانی ساده، شبکه‌ای از سازمان‌هاست. سازمان شبکه‌ای با ارتباطات درونی و بیرونی، گروه‌های کار شایسته و متخصص، انعطاف‌پذیری بالا، محور قراردادن مشتریان، و هماهنگی کامل با شرکای بیرونی، شکلی مناسب برای انجام کار در محیط‌های متغیر و متحول امروز است (Calbraith & Lawler, 1993).

در سازمان شبکه‌ای، مرزهای سازمان منعطف، استقلال کاری بالا، و برنامه‌ریزی استراتژیک بوده هدف‌های چندگانه مورد توجه سازمان‌اند (Mukherji, 1998). سازمان شبکه‌ای حالت دائم ندارد و می‌تواند براساس نیازهای احصاشده شکل‌هایی مختلف به خود بگیرد و شرکایی جدید را به کار دعوت کند. در سازمان پارندی، سازمان مرکزی نوعی کنترل استراتژیک بر واحدهای مرتبط اعمال و هستهٔ اصلی سازمان تسلط خود را حفظ می‌کند، اما در سازمان شبکه‌ای نوعی مشارکت و همکاری بین واحدها برقرار است و یک سازمان بر دیگر سازمان‌ها مسلط نیست.

در سازمان شبکه‌ای، قدرت رقابتی افزایش می‌یابد و خاصیت هم‌افزایی[1] سبب می‌شود در مجموعهٔ سازمان‌ها نسبت به بهره‌برداری از فرصت‌های موجود توانمندی بیش‌تری به وجود آید. در این نوع ساختار، دسترسی به بازارهای بین‌المللی تسهیل می‌شود و از آن جایی که هر یک از شرکا بهترین صلاحیت‌ها و تخصص‌ها را به سازمان شبکه‌ای می‌آورد، مجموعه‌ای از «بهترین‌ها» ایجاد می‌شود. از جهت محدودیت‌ها، مدیریت سازمان‌های شبکه‌ای دشوار است و کنترل استراتژیک نیز به‌سهولت در آن‌ها انجام نمی‌گیرد.

از نظر برنامه‌ریزی نیز به‌علت آن‌که برخی از شرکا در مدتی کوتاه مورد نیاز هستند و برخی دیگر مدت طولانی‌تر باید با شبکه همکاری کنند، احتمالاً دشواری‌هایی در اتصال و انفصال واحدها به وجود خواهد آمد.

سازمان بدون مرز

تفکر ضرورت وجود مرزهای دقیق و مشخص در سازمان، منجر به ساختارهای بوروکراتیک و نوعی رفتار استاندارد و منضبط در سازمان می‌شود. این نوع ساختار، پویایی و انعطاف ندارد و نمی‌تواند در شرایط متحول و متغیر ادامهٔ حیات دهد. از این‌رو اخیراً ساختارهایی پا به عرصهٔ وجود نهاده‌اند که فاقد مرزهای سنتی هستند. در این ساختارها جریان روان اطلاعات و ارتباطات با واحدهای خارجی، مشتریان، تولیدکنندگان، و سایر واحدها برقرار است و سازمان در ارتباط با درون و بیرون هیچ گونه مرزی را نمی‌شناسد.

در ساختار بدون مرز میان فرهنگ‌ها، وظایف، و هدف‌های مختلف پلی زده شده است و زمینه‌ای مشترک برای همکاری و همراهی گروه‌های کاری و افراد مختلف تحت لوای یک سازمان به‌وجود می‌آید. در این ساختار، افراد و گروه‌ها از سازمان‌های مختلف و رشته‌های

1. synergism

متفاوت گرد هم می‌آیند و با ایجاد وحدت و هماهنگی میان آنان هدف سازمان با اثربخشی و کارآیی تحقق می‌یابد. سازمان بدون مرز فلسفهٔ سنتی سازمان را بر هم می‌زند و نوعی تفکر وسیع کل‌نگر را بر سازمان مسلط می‌سازد. در سازمان بدون مرز، محدودیت‌های سازمانی از میان برداشته می‌شوند و ارتباطی مؤثر میان تولیدکنندگان، مشتریان، و اجزای درونی و بیرونی سازمان به وجود می‌آید. وحدت، یکپارچگی، و تلفیق،از ویژگی‌های ساختاری سازمان بدون مرزند که موجب استفادهٔ اثربخش از استعدادها، توانایی‌ها، و تخصص افرادی بیشمار در سازمان می‌شود که همه لزوماً عضو دائم سازمان نیستند.

در سازمان بدون مرز، استعدادها و توانمندی‌های اعضای درونی و بیرونی برای نیل به هدف‌های ازپیش‌تعیین‌شده پرورش می‌یابند، روحیهٔ همکاری و همراهی تقویت، و پاسخگویی سریع‌تر به نیازهای محیطی میسر می‌شود. در مقابل، سازمان بدون مرز امکان ایجاد اعتماد میان افراد را تقلیل می‌دهد، کار رهبری را مشکل می‌سازد و هماهنگی را با دشواری‌هایی روبه‌رو می‌کند.

سازمان بدون مرز را یکی از نویسندگان، سازمان بدون ساختار[1] نامیده است (T. Peters, 1982). به‌زعم او بی‌ساختاری نیاز محیط‌های امروز است؛ در این شیوهٔ برخورد، سازمان با انعطاف کامل شکلی پیدا می‌کند که متناسب با شرایط متحول است و امکان عمل در دوره‌های کوتاه‌مدت را نیز دارد. سازمان‌های مؤثر فردا هر روز باید به شکلی تازه درآیند و در این فرایند، ساختار سازمانی مهم نیست بلکه مدیران باید بتوانند مشترکاً با افراد مستعد و هوشمند به کار بپردازند و افرادی را که از سازمان‌ها و واحدهای مختلف آمده‌اند با یکدیگر همراه و هماهنگ سازند و سازمانی موقتی[2] به‌وجود آورند.

نویسنده‌ای دیگر از سازمان‌های پراکنده[3] نام می‌برد و آن‌ها را مجموعه‌ای می‌داند که هر یک بخشی از کار را انجام می‌دهند و تعلقی به یکدیگر ندارند. از نظر این نویسنده تنها راه ادارهٔ سازمان‌های هوشمند[4] و دانش‌آفرین در دوران حاضر، سازمان‌های پراکنده است (J. B. Quinn, 1992).

در شکل ۲.، پیوستار سازمان مجازی ملاحظه می‌شود. هرچه از سوی سازمان پارندی به‌سوی سازمان بدون مرز حرکت می‌کنیم، از مفهوم سازمان سنتی دورتر و به مفهوم سازمان مجازی نزدیک‌تر می‌شویم.

1. disorganization 2. ad hoc 3. disaggregated
4. intelligent enterprise

پیوستار سازمان مجازی

سازمان پارندی ←—— سازمان شبکه‌ای ←—— سازمان بدون مرز

شکل ۲. نمایش پیوستاری سازمان مجازی

نقدی بر سازمان مجازی

سازمان‌های مجازی، نویدبخش موفقیت‌هایی گسترده به نظر می‌رسند، اما نباید از محدودیت‌های آن‌ها غافل بود. همان‌گونه که پیشتر نیز اشاره شد، این دسته از سازمان‌ها ضمن داشتن بعضی مزایا، دارای معایب و نارسایی‌هایی نیز هستند. امروزه موج جدید سازمان‌های مجازی همهٔ سازمان‌ها را به‌گونه‌ای تحت تأثیر قرار داده است. به مدیران توصیه می‌شود برای بقا در عرصهٔ رقابت، سازمان خود را کوچک کنند، خدمات و عملیات را حتی‌الامکان به واحدهای خارج از سازمان محول کنند، فعالیت‌ها را از طریق پیمان به انجام رسانند، و گروه‌های سازمانی متفقی را به نام سازمان شبکه‌ای شکل دهند. در این هیاهو، آن‌قدر بر مزایا تأکید می‌شود که محدودیت‌ها از یاد می‌روند و مصادیق ناموفق و شکست‌خورده در حاشیهٔ بحث‌ها گم می‌شوند و این خاصیتِ هر فکر تازه‌ای است. هجمهٔ شتاب‌آلود برای مجازی‌شدن، سازمان‌ها را از تقویت واحدهای درونی و ساختار اصلی خود بازمی‌دارد و مخاطرات زیادی برای بقای سازمان در درازمدت ایجاد می‌کند.

بسیاری از مزیت‌های سازمان‌های مجازی ممکن است به صورت محدودیت و تهدید نیز عمل کنند. محرک‌هایی که سازمان مجازی را قدرتمند می‌سازند، به همان اندازه آن را آسیب‌پذیر نیز می‌کنند (H.W. Chesbrough, 1996). واحدهای مستقل و خودکفا و کوچک بسیار راحت‌تر و سریع‌تر عمل می‌کنند، اما ایجاد هماهنگی بین آن‌ها بسیار دشوارتر از ساختارهای سنتی است. هر واحد و سازمان به دنبال منافع خاص خود حرکت می‌کند و تلفیق و یکپارچه‌شدن هدف‌های سازمان‌های مختلف و پراکنده در عمل کاری ساده نیست. شریک سازمانی، در سازمان مجازی ممکن است در درازمدت و در هدف‌های استراتژیک نتواند، یا نخواهد همراه ما حرکت کند و این مسئله، تهدیدی برای آیندهٔ سازمان خواهد

شد. هرقدر از سوی سازمان‌های سنتی و متمرکز به سوی سازمان‌های مجازی و غیرمتمرکز حرکت کنیم، از میزان قدرت کنترل و هماهنگی مدیریت کاسته خواهد شد و در فعالیت‌هایی که کنترل و هماهنگی نقش حیاتی دارند مجازی‌شدن کاری عقلایی به نظر نمی‌رسد.

در مورد علت وجودی سازمان‌های مجازی، اغلب نویسندگان به ضرورت خلاقیت و نوآوری در دوران حاضر اشاره کرده و سازمان مجازی را ابزاری مناسب و مؤثر تحقق هدف‌های خلاقیت و نوآوری دانسته‌اند. درحالی‌که در تمامی موارد به‌طور مطلق نمی‌توانیم سازمان مجازی را راه‌حل نوآوری بدانیم. اگر نوآوری‌های سازمانی را به دو گروه نوآوری‌های روشمند و سازمان‌یافته و نوآوری‌های مستقل و منفرد تقسیم کنیم و اگر در دیگر سازمان‌ها نیرو و توانمندی‌های لازم برای تحقق این دو دسته نوآوری وجود داشته باشد و یا آن‌که باید آن‌ها را به صورت عضو در سازمان داشته باشیم، چهار نوع استراتژی ساختار به وجود می‌آید که در ماتریسی قابل توصیف است. در این ماتریس (شکل ۳.) تنها در یک حالت است که استفاده از سازمان مجازی توصیه می‌شود و در سایر حالات سازمان باید از شیوه‌های ساختاری دیگری بهره جوید؛ و شاید یکی از عمده‌ترین مشکلاتی که سازمان‌های مجازی با آن روبه‌رو شده‌اند و نمونه‌های ناموفق را به وجود آورده‌اند، استفادهٔ نابجا از این نوع ساختار بوده است.

نیروو توانمندی لازم:		نوآوری: مستقل و منفرد	نوآوری: روشمند و سازمان‌یافته
	درسازمان‌های دیگر وجود دارد	سازمان مجازی	مشارکت محتاطانه با سایر سازمان‌ها
	باید به سازمان جذب شود	مشارکت یا ایجاد توانمندی لازم در داخل سازمان	ایجاد توانمندی لازم در داخل سازمان

شکل ۳. ماتریس انتخاب سازمان مجازی

خلاصه آن‌که همواره پرسش اساسی در مدیریت معطوف به یافتن ساختار مناسب برای تحقق هدف‌های سازمانی بوده که در دوره‌های مختلف و شرایط متفاوت، پاسخ‌هایی متفاوت به آن داده شده است. در دوران حاضر، معماران نواندیش ساختار سازمانی از انواع جدید ساختار چون سازمان پارندی، سازمان شبکه‌ای و سازمان بدون مرز، ادارهٔ مجازی، و سازمان مجازی سخن به میان آورده‌اند که به‌علت تازگی موضوع به‌روشنی و با قطعیت نمی‌توانیم دربارهٔ آن‌ها اظهارنظر کنیم. مفاهیم پیش‌گفته هنوز تعریفی واحد به‌دست نداده‌اند که مورد قبول همهٔ اهل حرفه باشد و به همین جهت اظهارنظر دربارهٔ آن‌ها با ابهامات بسیاری توأم است.

اما از آن جایی که سازمان‌های بسیاری در دنیا به‌سوی مجازی‌شدن حرکت کرده‌اند، در این مبحث تلاش شد تا با طرح مقدماتی موضوع و توصیف اجمالی آن، امکان بحث‌های عمیق‌تر از سوی صاحب‌نظران فراهم آید.

ضمیمهٔ ۱۸

اعجازگران مدیریت

در سال‌های اخیر اصطلاح و عنوانی جدید در مدیریت متداول شده است که به گروهی از مدیران، مشاوران، و اندیشمندان مدیریت اطلاق می‌شود که قادرند تحولات و دگرگونی‌های عمده‌ای را در سازمان‌ها و مدیریت خود ایجاد کنند. این تحول‌آفرینان معجزه‌گر را به‌گونه‌ای توصیف کرده‌اند که گویی می‌توانند به کالبد سازمان‌های مرده، روح بدمند؛ در اندیشه‌های ایستا، پویایی ایجاد کنند و الگو و اُسوه برای دیگر مدیران شوند. اعجازگران، مدیریت خِرد و دانش را نه‌تنها به دیگر مدیران بلکه با امکانات خاص خود به‌تمامی اعضای جامعه نیز منتقل می‌کنند (Clarke, 1997).

این مدیران، مشاوران، و نظریه‌پردازانِ احیاگر که با اعجاز خود سازمان‌ها و بنگاه‌های در حال رکود و افول را نوسازی می‌کنند و حیات دوباره می‌بخشند، بر نگرش و اندیشه‌های مدیریت نفوذ فراوان برجای می‌گذارند، و نوشته‌ها و گفته‌های آنان نقل محافل و مجامع مدیریتی می‌شوند، «تحول‌آفرینان معجزه‌گر مدیریت» یا «اعجازگران مدیریت»[1] نام گرفته‌اند. در معادل‌گذاری فارسیِ این اصطلاح کوشش شده‌است تا ویژگی‌های اعجازگری، روح‌بخشی، احیاگری، و تحول‌آفرینی درونی مدنظر قرار گیرند.

واژهٔ Guru در انگلیسی به‌معنای کاهن بودایی و مرشدی روحانی است که بر مریدان خود نفوذ بسیار دارد و به ذهن آنان ایمان و آرامش می‌بخشد. او روشن‌کنندهٔ ذهن‌ها و آرام‌کنندهٔ دل‌هاست. مرادی است که مریدان به کلام او دلبسته‌اند و رفتار او سرمشق و الگوی اَعمال آنان است. از آن جایی که اعجازگران مدیریت، احیاکنندهٔ سازمان‌ها و روح‌افزای انسان‌ها هستند و در وجود آنان قدرتی ماورای توانایی‌های صرفاً فنی و تخصصی نهفته است، نظریه‌پردازان این واژهٔ غریب را از بودائیسم به عاریت گرفته و برای نامیدن آنان به کار برده‌اند. این واژه حامل توصیفی جدید از مدیریت است، توصیفی که در آن مدیریت، صرفاً عملی ماشینی و برنامه‌ریزی‌شده نیست، بلکه عملی روحانی است که الهام و اشراق و اعجاز را با فن و حرفه و دانش می‌آمیزد و ملغمه‌ای می‌سازد که پاسخ نیاز مدیریت سازمان‌های امروزین است.

---

1. management gurus

در این مقاله ضمن بیان نحوهٔ پیدایی تفکر تحول‌آفرینی اعجازگر در متون مدیریت و سازمان، ویژگی‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت برای شناخت این مقوله توصیف شده و در انتها با بحثی در زمینهٔ یافتن یک تعریف و دسته‌بندی اعجازگران مدیریت مقاله خاتمه می‌یابد.

پیشینهٔ موضوع به‌اجمال

از دههٔ هشتاد میلادی، نوشته‌هایی در مورد اعجازگران مدیریت در نشریات و کتب مدیریت پدیدار شد، و نویسندگان مختلف ظهور پارادایمی جدید را در مدیریت مطرح کردند.

هویژینسکی (Huczynski, 1993) اعجازگری مدیریت را یکی از زمینه‌های نظری پیشرو قرن بیستم نامید. **وود** (Wood, 1989) و **اولیور** (Oliver, 1990) مدیریت اعجازگر را مدیریت جدید و متمایز از دیگر انواع مدیریت می‌داند که بر رفتار مدیران و نظریات مدیریتی آثاری بسیار برجای گذارده است. **جف‌کات** (Jeffcutt, 1994) نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت را به اکسیر کیمیاگران تشبیه می‌کند که با تعبیرها و تفسیرهای جدید از نظریه‌های سنتی، تئوری‌های جدیدی را ارائه می‌دهد و کامیابی و توفیق را به مدیران ارزانی می‌دارد. **ویل‌موت** (Willmott, 1993) بر نفوذ و اثر اعجازگران مدیریت تأکید دارد و آنان را به‌مثابه نیروهایی می‌داند که از جهت فرهنگی و مدیریت دگرگونی‌هایی سازنده در سازمان‌ها و کارکنان ایجاد می‌کنند و موجد اصلاح و پیشبرد مدیریت در عصر کنونی هستند.

نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت، افکار و اندیشه‌ها، اعمال و رفتار و فرهنگ و ارزش‌هایی را دربرمی‌گیرند که به نوسازی و بازسازی نظریه‌های سنتی می‌پردازند و سازمان و روابط درون و بیرون آن را دستخوش تحول و توسعه می‌سازند. این نظریه‌ها ضمن آن‌که پیوندهای خود را با نظریات مؤثر سنتی حفظ می‌کنند به ابداع‌ها و نوآوری‌هایی گسترده دست می‌زنند که توفیق و کامیابی مدیریت را تضمین و نتیجه‌بخشی خود را عملاً اثبات می‌کنند. نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی مستقل از مدیران اعجازگر هیچ مفهومی ندارند و مدیران هستند که به آن‌ها معنی می‌بخشند؛ قدرت و توانایی‌های مدیران اعجازگر، مدیریت تحول‌آفرینی را قابل تحقق می‌سازند.

ویژگی‌های نظریات اعجازگری مدیریت

اعجازگران تحول‌آفرین، واجد ویژگی‌هایی متفاوت‌اند و نظریه‌های اعجازگری و

تحول‌آفرینی وجوهی مختلف را دربردارند، به‌طوری‌که به‌سختی می‌توانیم آن‌ها را به صورتی دقیق و معین احصا کنیم. اما در این بخش به برخی از این ویژگی‌ها که اتفاق نظر بیش‌تری نسبت به آن‌ها وجود دارد، اشاره می‌شود. به کمک این ویژگی‌ها می‌توانیم تا حدودی به مفهوم نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت پی ببریم. این نظریات هنوز در مرحلهٔ شکل‌گیری خود هستند و طبیعی است که ابهاماتی در توصیف آن‌ها وجود داشته باشد.

سهولت ارتباطی در شناخت دنیای کاری

نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی به مدیران کمک می‌کند تا دنیای کاری خود را بهتر بشناسند. اول این‌که این نظریه‌ها به زبانی ساده و روشن بیان می‌شوند تا هم مدیران و هم کارکنان بتوانند از طریق آن‌ها با هم ارتباط برقرار کنند؛ دوم این‌که نظریه‌های تحول‌آفرینی کانون توجه خود را بر کارکنان قرار داده‌اند؛ و سوم زیربنای فلسفی این نظریه‌ها بر سرشت خوب انسانی و قابلیت تغییر و اصلاح او استوار شده‌است. بدین سبب، نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی ساده و رسا، انسان‌گرا، انسان‌ساز، و نوع‌پرورند.

مدیران امروز در دنیایی مشحون از پیچیدگی و دگرگونی به سر می‌برند؛ آنان از درک این دنیا به زبان بسیار دقیق و معماگونهٔ فنی، ناتوان و درمانده‌اند. محدودهٔ حافظه و حیطهٔ توجه آنان بی‌انتها نیست و به گفتهٔ سایمون تعقلی محدود[1] دارند. در نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی این شرایط به‌خوبی درک شده‌اند و کوشش شده‌است تا در این راه به مدیران یاری داده شود. این نظریه‌ها در روشنی و وضوح ارتباطات، ساده‌کردن زبان پیچیدهٔ فنی، و درعین‌حال حفظ دقت و صحت مسائل تلاش بسیار کرده‌اند و شاید یکی از علل اصلی توفیق آنان این توجه و عنایت بوده‌است. آنان نیازهای مدیر امروزی را احساس کرده و به آن پاسخ داده‌اند. نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی، آن واژهٔ سحرآمیزی را که رمز و راز کامیابی مدیران است کشف و به‌سادگی و وضوح توصیف کرده‌اند. نظریه‌های مذکور از طریق محدودکردن اطلاعات (تخصصی‌کردن)، جلوگیری از ورود اطلاعات زائد و اضافی (مانع‌بودن)، و بهره‌گیری از شیوه‌های ساده و قابل درک (ساده‌سازی) به هدف خود، که کمک به مدیران در شناخت دنیای حرفه‌ای ایشان است، نائل شده‌اند. خلاصه آنکه نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی با استفاده از گفت‌وگو، مثال، مصادیق ملموس، و وقایع موجود با مدیران ارتباطی مؤثر ایجاد می‌کنند و به آن‌ها الگوهای کامیابی در مدیریت را نشان می‌دهند.

1. bounded rationality

پیام‌هایی که نظریه‌های تحول‌آفرینی و اعجازگران مدیریت به مخاطبان خود عرضه می‌کند در اغلب موارد لحنی مذهبی به خود می‌گیرند و می‌کوشند تا باوری عمیق و اعتقادی راسخ در آنان ایجاد کنند. تحول‌آفرین اعجازگر به‌صورت رهبری کاریزما[1] جلوه می‌کند و بر پیروان خود نفوذی واقعی دارد. نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی این خاصیت را دارند که بر دل می‌نشینند و باوری درونی را به‌وجود می‌آورند.

ویژگی دیگری که در نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی موجب سهولت ایجاد ارتباط با مخاطب می‌شود، انسجام و یکپارچگی آن‌هاست که برای ذهن مخاطب به‌سادگی مفهوم واقع می‌شوند. این نظریه‌ها عموماً به‌صورت یک بسته[2] و نه اجزای متفرق و جداافتاده از هم ارائه می‌شوند. این ساختار نظام‌مند در نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی موجب می‌شود تا مخاطبان مسئله را همانند آنچه در واقعیت وجود دارد درک کنند و آن را عملی و کاربردی بیابند. نظریه‌های تحول‌آفرینی انتزاعی، یک‌بُعدی، و نظری صِرف نیستند، بلکه مرکب، به‌هم‌پیوسته، چندبعدی، و عملی‌اند.

انسان، کانون توجه

کانون توجه نظریه‌های تحول‌آفرینی، انسان، رفتارها، شخصیت، روحیات و انگیزه‌های اوست. از این جهت نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی با نظریه‌های سازمانی که بیش‌تر بر ساختار، محیط کلان‌سازی، و فناوری نظر دارند، متفاوت هستند. این نظریه‌ها با لحاظ کردن مسائل ساختاری و اصلاحات سازمانی، می‌کوشند تا راه‌حل‌های انسانی و رفتاری برای قضایا پیدا کنند. مشاوران موفق سازمانی کسانی هستند که با دیدی جامعه‌شناسانه مسائل را بررسی، و برای آن‌ها راه‌حل‌های روان‌شناسانه ارائه کنند زیرا نهایتاً انسان‌ها و اعضای سازمان هستند که باید تغییرات و تحولات لازم را تحقق بخشند. بنابراین توجه محوری به انسان در نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی رکنی عمده محسوب می‌شود ضمن آنکه این توجه مانع پرداختن به ابعاد کلان سازمانی نمی‌شود.

در نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت آموزش و انگیزش به همراه هم مورد توجه هستند. انسان‌ها بسیاری از موضوعات و مطالب را به‌خوبی می‌دانند اما انگیزه و تمایلی به کاربرد آن‌ها ندارند و به‌تدریج آن‌ها را فراموش می‌کنند. در نظریه‌های تحول‌آفرینی به انگیزش و یادگیری به صورت دوروی یک سکه نگریسته می‌شود و انسان

1. Charisma 2. Cpackage

یادگیرنده زمانی برای سازمان مفید واقع می‌شود که انگیزهٔ به‌کارگیری دانش خود را در سازمان دارا باشد. مک‌کورمک (McCormack, 1984) در مورد توجه به انسان چنین می‌گوید: «خِرد انسانی حکم می‌کند که در مدیریت به سخن انسان‌ها با اشتیاق گوش فرادهیم، انتظارات آنان را دریابیم، از شنیده‌های خود بیاموزیم، و براساس آن با انسان‌ها به‌گونه‌ای که در شأن آن‌هاست رفتار کنیم.

سرشت سازگارشونده و رشدیابندهٔ انسانی

انسان موجودی است که خود را با محیطش سازگار می‌کند و می‌توانیم رفتارهای او را به‌گونه‌ای دلخواه جهت دهیم و اصلاح کنیم. انسان موجودی تربیت‌پذیر است و در نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی، سعی بر آن است که رفتارهای مطلوب در او ایجاد شود. نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی با نوعی خوشبینی انسان‌دوستانه که مبتنی بر اعتقاد به فطرت نیکوی آدمی است شکل گرفته‌اند و شاید از این جهت بتوانیم آن‌ها را آرمانی و ایده‌آلی بنامیم.

اعجازگران تحول‌آفرین به کمک نظریه‌های رفتاری، کارکنان خود را به‌سوی هدف‌های سازمانی راهنمایی و از بروز رفتارهای انحرافی جلوگیری می‌کنند. اعجازگران تحول‌آفرین بیش‌تر شهودگرا[1] هستند تا متخصص فنی، آنان با رفتار و اعمال خود نوعی مشروعیت کسب می‌کنند که آنان را در ایجاد تحولات عمیق و پایدار بسیار کمک می‌کند و به آن‌ها جلوه و جایگاهی ماورای آنچه مدیران عادی دارند می‌بخشد.

دیدگاه مشترک

مدیران و کارکنان در نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی به یک دیدگاه مشترک می‌رسند. موضوع تلفیق هدف‌های فرد و سازمان از دیرباز موضوع اصلی بحث مدیریت‌ها و دغدغهٔ ذهنی آن‌ها بوده است. طرح‌های کارانه که ضمن آن درامد کارکنان با میزان تولید آنان همبسته می‌شد، سهیم‌شدن در مالکیت و سود، مشارکت‌دادن افراد سازمان در تصمیم‌گیری‌ها، و دیگر شیوه‌های روابط انسانی همه در پی ایجاد هدف و منظری مشترک میان مدیران سازمان و کارکنان بوده‌اند. در نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی همین هدف دنبال می‌شود و اعجازگران تحول‌آفرین کسانی هستند که قادرند هدف‌های افراد خود را با هدف‌های سازمان یکی سازند و این هنر اصلی اعجازگری و تحول‌آفرینی است.

---

1. intuitional

کاربردی‌بودن

نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی کاربردی هستند و به جنبه‌های عملی زندگی سازمانی توجه دارند. توفیق تحول‌آفرینان اعجازگر به‌طور عملی در گرو اقدامات آنان در سازمان و جامعه است و آثار مثبت این اقدامات به نظریه‌های تحول‌آفرینی ارزش و اهمیت می‌بخشد. از جهت اجتماعی و فرهنگی نیز این وجه عملی‌بودن، وجهی مثبت است زیرا مردم و استفاده‌کنندگان از خدمات یا فراورده‌های سازمان به‌طور عملی نتایج مدیریت را احساس می‌کنند و نسبت به آن واکنشی مثبت بروز می‌دهند. منگام (Mangham, 1990) زبان عمل را زبانی فصیح و گویا می‌داند و عملی‌بودن نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی را مشخصهٔ ممتاز آن‌ها ذکر می‌کند. کاربردی‌بودن نظریه‌های مذکور یادگیری آن‌ها را نیز تسهیل می‌کند و اشاعهٔ آن‌ها را میان مدیران، محققان، و مشاوران مدیریت تسریع می‌کند.

شاید این شبهه پیش آید که ویژگی‌هایی را که برشمردیم دربردارندهٔ نکاتی تازه و نو نیستند و به چه دلیل نظریات تحول‌آفرینی اعجازگر را نو قلمداد می‌کنیم. در پاسخ باید بگوییم که نظریات اعجازگری و تحول‌آفرینی بدون وجود مدیران اعجازگر و تحول‌آفرین موضوعاتی بی‌معنا هستند. پیوند مدیران ذاتی با این نظریات، و استمداد از توانمندی‌های درونی و روحی، خوداحیاگری و روح‌بخشی را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد و اعجازگری و تحول‌آفرینی را متبلور و متجسم می‌سازد.

در جست‌وجوی یک تعریف

در غیاب تعریفی علمی و مورد قبولِ همهٔ صاحب‌نظران رشتهٔ مدیریت برای «اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت»، شاید بهترین راه برای توصیف آن بیان ویژگی‌ها و خصوصیات بارز تحول‌آفرینی مدیریت است که در بخش‌های پیشین به آن‌ها اشاره شد. با وجود این، به‌علت تازگی موضوع هنوز نمی‌توانیم در تعلق تمامی این ویژگی‌ها به اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت توافقی عام به دست آوریم و همان‌گونه که ذکر شد باید این ویژگی‌ها را در ارتباط با اعجازگران مدیر، مشاور، و محقق در نظر بگیریم. هویژینسکی در کتاب اعجازگران تحول‌آفرین سه گروه را توصیف می‌کند:

۱) تحول‌آفرینان اعجازگرِ نظریه‌پرداز که نوآفرین و نواندیش و خلاق‌اند؛
۲) تحول‌آفرینان اعجازگرِ مشاور که احیاگر و روح‌دهندهٔ به سازمان‌اند؛
۳) تحول‌آفرینان اعجازگرِ مدیر که مدیرانی متهور، حماسه‌ساز، قهرمان، و بانفوذند.

تحول‌آفرینان اعجازگرِ نظریه‌پرداز کسانی هستند که توانسته‌اند با ارائهٔ نظریات جدید، اثربخش، و خلاق، تحولاتی چشمگیر در مدیریت ایجاد کنند. مشاوران تحول‌آفرین اعجازگر با شیوه‌های جدید، سازمان‌های در حال رکود و اضمحلال را احیا کرده و با اعجاز خود روحی تازه در آن‌ها دمیده‌اند. مدیران تحول‌آفرین اعجازگر نیز با اعمال مدیریتی نو، کارآفرین، و تهورآمیز سازمان‌ها و کارکنان را در مسیر توسعه و بهبود دائم قرار داده‌اند.

هویژینسکی برای هر یک از این گروه‌ها، مشاهیری را از جامعهٔ مدیریت امریکایی نام می‌برد[1] و از خدمات و اقدامات مؤثر آنان یاد می‌کند که چگونه توانسته‌اند منشأ تحول و دگرگونی باشند و همچون معجزه‌گران، اعجاز و دگرگونی‌های ذهنی ایجاد کنند و با نفوذ در مخاطبان خود، آن‌ها را شیفته و هواخواه خود سازند و سازمان‌هایی بیشمار را به این طریق احیا کنند.

بدین ترتیب تحول‌آفرینان اعجازگر، نظریه‌پردازانی نواندیش و نوآور؛ مدیرانی حماسی و قهرمان، و مشاورانی احیاکننده و معجزه‌گرند که در دنیای امروز تنها به یاری آنان می‌توانیم در عرصهٔ رقابت‌های شدید، سخنی برای گفتن داشته باشیم. اما این تعریف و توصیف هنوز در هاله‌ای از پیچیدگی و ابهام نهفته است و باید دربارهٔ آن تحقیق و تفسیرهای بسیاری کنیم تا شاید بتوانیم حدود و ثغور آن را معین سازیم و تعریفی جامع و مانع از آن به دست دهیم. به‌هر تقدیر تحول‌آفرینان اعجازگر، گروهی بالنده و نافذ عرصهٔ مدیریت‌اند که خود را با اعمال و رفتاری ممتاز و متمایز از دیگران می‌شناسانند. تحول‌آفرینان اعجازگر تابع زمان نیستند، در گذشته‌های نه چندان دور مشاهیری چون تیلور، فایول، و وبر در زمرهٔ اعجازگران مدیریت بوده‌اند و در حال حاضر نیز کسانی چون دراکر، بلانچارد، و مینتزبرگ در کسوت اعجازگران درآمده‌اند. مهم آن است که دیدگاه تحول‌آفرینی اعجازگر، نگرشی تازه به مسئله‌ای است که از دیرگاه وجود داشته است و به‌سادگی نمی‌توانیم از کنار آن بگذریم، باید اعجازگران مدیریت را بشناسیم، ویژگی‌هایشان را کشف، و الگوهای عمل و رفتار آنان را تعیین و تنظیم کنیم. موضوع حائز اهمیت دربارهٔ این گروه آن است که آنان با نگرشی اقتضایی شرایط دوران خود و مخاطبان خود را می‌شناسند و با استفاده از نظریه‌ها و راهکارهای مناسب به نیازهای جامعه پاسخ می‌دهند. بنابراین، چه‌بسا نظریات ابرازشده در مقولهٔ اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت ماهیتاً نظریاتی جدید نباشند، اما نحوهٔ ارائه، زمان

---

۱. نظریه‌پردازان اعجازگر و تحول‌آفرین مانند بلانچارد (K. Blanchard) و کانتر (M. Kanter) مدیران اعجازگر و تحول‌آفرین مانند هاروی ـ جونز (Harvey-Jones) و مشاوران اعجازگر و تحول‌آفرین چون دراکر (P. Drucker) و پیترز و واترمن (T. Peters & R. Waterman).

و مکان ارائه، پذیرش مخاطبان، و شخصیت و توانمندی‌های روحی و روانی و دانش و مهارت ارائه‌دهنده است که نظریات اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت را از سایر نظریات ممتاز و متمایز می‌سازد و به آن‌ها معنی و مفهوم خاص و مستقل می‌بخشد. به عبارت دیگر، پیوند میان انسان‌هایی نافذ، خلاق، متهور با نظریه‌های مناسب و کارساز است که اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت را شکل می‌دهد و آن را به‌عنوان موضوعی متفاوت با مسائل متداول مدیریت درخور مطالعه و بررسی می‌سازد. در چنین قرائتی از مدیران اعجازگر و تحول‌آفرین، آموزش مدیریت نیز باید دگرگون و آموزش با پرورش توأم شود. انتقال مفاهیم در آموزش شرط لازم اما ناکافی است و مدیران موفق کسانی خواهند بود که هم زمینه‌های ذاتی و هم اکتسابی را به همراه هم داشته باشند. همگان شایستهٔ کسوت مدیریت اعجازگر تحول‌آفرین نیستند، مگر آن‌هایی که مایه‌های ذاتی این کار را داشته و به دانش و مهارت‌های لازم نیز مجهز شده باشند.

در کشور ما نیز باید در مورد تحول‌آفرینان اعجازگر مدیریت، تحقیق و تتبع لازم به‌عمل آید تا تحول‌آفرینان اعجازگر خودی در سازمان‌های مختلف شناخته شوند و با بررسی ویژگی‌های آنان و الگوسازی، بتوانیم راه‌هایی تازه را برای تحول و توسعه در مدیریت کشور به‌دست آوریم و ارائه کنیم. مسلماً تحول‌آفرینان اعجازگر هر جامعه و اقلیمی، از فضای فرهنگی پیرامون خود تأثیر می‌پذیرند و در رفتارها و اعمالشان صبغه‌های ارزشی و فرهنگی خاصی جلوه‌گر می‌شوند. ازاین‌رو با آگاهی از ویژگی‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی عمومی باید تلاش‌های اهل علم و عمل مدیریت در کشور بر آن باشد که نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی سازگار با جامعه و فرهنگ را تدوین کنند و در این راه ضمن یادگیری از آنچه در جهان گذشته است، پیشینه، ارزش‌ها، و فرهنگ خود را همواره در نظر داشته باشند.

ضمیمهٔ ۱۹

دیدگاه‌های پست‌مدرنیسم در مدیریت

در عصر حاضر، ظهور پست‌مدرنیسم یا فرانوین‌گرایی، چالشی مهم است که دنیای علمی مدرن را شدیداً تحت تأثیر قرار داده و اغلب پیش‌فرض‌هایی را که افکار و اندیشه‌های علمی مدرن را شکل داده‌اند، زیر سؤال برده است. پیش‌فرض‌های مدرنیسم در مورد ارزش‌ها، جهان، دولت، جامعه، نهادهای اجتماعی، سازمان‌ها، و افراد انسانی همه از دیدگاه پست‌مدرنیسم دستخوش تردیدهای اساسی‌اند و باید در پی جایگزین‌ساختن اصولی تازه برای تحلیل مسائل بود.

از آن جایی که در بحث سازمان و مدیریت، نظریه‌ها برمبنای مدرنیسم ساخته و پرداخته شده‌اند و پست‌مدرنیسم در نظریه‌پردازی مد نظر نبوده است، در این ضمیمه کوشش می‌شود تا توصیفی اجمالی از پست‌مدرنیسم و انتقاداتی که بر مدرنیسم وارد شده‌اند به دست داده شود، تا آغازی برای بحث‌های دقیق‌تر و کامل‌تر در زمینهٔ مدیریت و پست‌مدرنیسم باشد.

ویژگی‌های مدرنیسم

اولین پرسشی که در بحث پست‌مدرنیسم مطرح می‌شود، در مورد تعریف آن است. اصولاً پست‌مدرنیسم چیست و چه ویژگی‌هایی دارد؟ پاسخ به این پرسش کاری ساده نیست زیرا حتی در میان کسانی که خود در ارائهٔ نظریات پست‌مدرنیسم نقش داشته‌اند، در مورد تعریف آن اجماع وجود ندارد. اما اغلب نویسندگان با برشمردن ویژگی‌های مدرنیسم و نقد آن‌ها کوشیده‌اند تا تعاریفی نسبتاً کامل از مکتب ارائه دهند.

والر (Woller, 1997) پست‌مدرنیسم را مکتبی قلمداد می‌کند که چهار رکن اصلی مدرنیسم را زیر سؤال برده است. این چهار رکن عبارت‌اند از:

۱. زبان و کلمات، ایده‌ها و نظرات، و اشیا دارای موجودیت مستقل و متمایز برای خود هستند.

۲. دنیای واقعی دنیایی است که جدای از نگاه ما به آن و روشی که آن را توصیف می‌کنیم، به عنوان یک واقعیت با ماهیتی مستقل وجود دارد.

۳. «طبیعت» و آثار آن، در مقابل «فرهنگ» از اولویتی بالاتر برخوردارند.
۴. «فرد» در تحلیل‌های علمی دارای اولویتی بالاتر نسبت به «جامعه» است.

به‌زعم والر با زیر سؤال‌بردن این ارکان، تکیه‌گاه پیروان مدرنیسم متزلزل و بستر لازم برای پست‌مدرنیسم فراهم می‌شود.

گرگن (Gergen, 1992) نویسنده‌ای دیگر است که سه ویژگی عمده را در مدرنیسم مطرح می‌کند و براساس نقد آن‌ها به توصیف مکتب پست‌مدرنیسم می‌پردازد.

نخستین ویژگی مدرنیسم، نگاه این مکتب به انسان است. در مدرنیسم مدل انسان عقلایی است و تعقل‌گرایی اصلی بنیادی به‌شمار می‌آید. بدین معنی که فرد در انتخاب‌ها و اعمالش همواره با ترازوی عقل مسائل را می‌سنجد و آنچه را که مطلوب است انتخاب می‌کند. معیارهایی دقیق برای تبیین صحت و سقم مسائل وجود دارد و از این طریق می‌توانیم به نظریه‌های کلی برسیم که اغلب موضوعات به‌کمک آن‌ها قابل تبیین‌اند. بنابراین وجود انسان معقول، و حاکمیت قوانین کلی یکی از ویژگی‌های مکتب مدرنیسم به‌شمار می‌آید. اصول مدیریت علمی، مدیریت بر مبنای هدف، مدیریت کیفیت جامعه و بسیاری دیگر از فنون و نظریه‌های مدیریت در بستر مدرنیسم رشد کرده‌اند.

دومین ویژگی مدرنیسم تأکید بر آزمایش، تجربه، و مشاهده است. قدرت استدلال به همراه آزمایش و مشاهده به انسان امکان می‌دهد به راه‌حل‌های مؤثر برای مسائل اطراف خود دست یابد. مکتب پوزیتیویسم منطقی و تجربه‌گرایی، حاصل این خصوصیت مدرنیسم به‌شمار می‌آیند. در مکاتب رفتاری نیز تجربه و آزمایش اساس نتیجه‌گیری قرار دارد و اثرات تجربه‌گرایی مدرنیسم در این مکتب نیز قابل مشاهده‌اند. در چنین فضایی وظیفهٔ محقق یافتن متغیرهای اصلی در هر موضوع تحقیقی، یافتن معیارهای استاندارد، و یافتن روابط علت و معلولی بین متغیرهاست.

سومین ویژگی مدرنیسم موضوع زبان و تأکید بر قدرت انتقال مفاهیم به‌وسیلهٔ آن است. در مدرنیسم انسان می‌تواند به‌درستی تمامی حالات و شرایط اطراف خود را مشاهده، ارزیابی، و بررسی کند و نتایج حاصله را به‌کمک زبان بیان دارد. براساس این پیش‌فرض که بدیهی انگاشته می‌شود، مشکلی در انتقال مفاهیم به وسیلهٔ زبان وجود ندارد و می‌توانیم با اطمینان بر زبان متکی باشیم و آن را یک وسیلهٔ قابل اعتماد ارتباطی بدانیم. در این حالت، الفاظ و لغات همان‌گونه که در ذهن ما مفاهیمی خاص می‌آفرینند، برای سایرین نیز همین مفاهیم را تداعی می‌کنند. فرضاً اگر فردی به‌شما می‌گوید من امروز احساس دلتنگی می‌کنم،

شما از احساس او با این لفظ کاملاً آگاه می‌شوید و حالت روحی او را دقیقاً همان‌گونه که وی احساس کرده است، درک می‌کنید. درحالی‌که این پیش‌فرض چندان قابل دفاع نیست. ویژگی‌های دیگری نیز برای مدرنیسم مطرح شده‌اند که در سطور آتی در ارتباط با ویژگی‌های اصلی به آن‌ها اشاره خواهد شد.

پست‌مدرنیسم، استمرار مدرنیسم نقدشده

در چگونگی پیدایش نهضت پست‌مدرنیسم، اغلب نویسندگان معتقدند که این مکتب مستقل از مکاتب قبلی تأسیس نشده، بلکه در بستر مدرنیسم و با برشمردن ضعف‌های مدرنیسم در تحلیل مسائل بوده که این مکتب شکل گرفته است (Grice, 1997). ضمن آن‌که مشکل خواهد بود که بپذیریم مکتب پست‌مدرنیسم بدون هیچ‌گونه ارتباط با مکاتب پیشین و در یک گسست کامل از آن‌ها ایجاد شده است.

همان‌گونه که اشاره شد، سه ویژگی اصلی مدرنیسم که نظریه‌های متداول کنونی مدیریت برمبنای آن‌ها شکل گرفته‌اند، مورد انتقاد فراوان قرار گرفته‌اند. اولین ویژگی مدرنیسم تعقل‌گرایی و مدل انسان عقلایی به‌عنوان مبنای نظریه‌های مدیریت است. در صورتی‌که به‌سادگی می‌توانیم دریابیم تعقل‌گرایی و انسان عقلایی که با ترازوی عقل تمامی مسائل را بسنجد در واقعیت مصداق پیدا نمی‌کند. گذشته از این، تعقل‌گرایی در مدرنیسم تعقل ابزاری است و از تعقل جوهری، که جزء جدایی‌ناپذیر تعقل در معنای کلی آن است، جدا مانده است. در تعقل ابزاری آنچه دارای نتایج ملموس است و براساس اهداف سازمان به نتایج موردنظر منتهی می‌شود، عاقلانه محسوب می‌شود و غیر آن در منطق عقلی ابزاری معقول به‌شمار نمی‌آید. اصول تعقل‌گرایی مدرنیسم، مدلی از انسان را، که تنها با بخشی از واقعیات تطبیق می‌کند و انسان را آن‌گونه که هست نشان نمی‌دهد، به تصویر می‌کشد.

دومین ویژگی مدرنیسم تجربه‌گرایی و آزمون گزاره‌هایی هستند که با اثبات آن‌ها می‌توانیم به نظریه‌های علمی دست یابیم. در این‌جا یکی از مشکلات عمده‌ای که به‌وجود می‌آید، شیوهٔ آزمون و تجربه و تطبیق مورد تجربه با روش آن است. بدین معنی که موضوع آزمونی که از نظر بولدینگ (Boulding, 1956) سطح روابط اجتماعی است، با شیوهٔ آزمونی که خاص رده‌های اولیهٔ سطح‌بندی سیستم‌های بولدینگ است، مورد سنجش قرار می‌گیرد و مسلماً نتایجی قابل اعتماد به‌دست نمی‌دهد، روش آزمون سیستم‌های فیزیکی خودکار نمی‌تواند شیوهٔ مطالعهٔ انسان و روابط اجتماعی بین انسان‌ها باشد. مدرنیسم باید در پی

یافتن روش‌های مناسب این مهم باشد. در مکتب پست‌مدرنیسم تلاش می‌شود تا شناختی واقعی از انسان حاصل شود، این شناخت مستلزم بهره‌گیری از شیوه‌هایی پدیدارشناسانه است که در سطوحی بالاتر روابط بین انسان‌ها را بررسی می‌کند.

نکتهٔ دیگری که در مدرنیسم دچار اشکال است، تقلیل عمل[1] انسان به رفتار[2] است. آزمایش‌های محرک ـ پاسخ و شکل‌های پیشرفته‌تر آن، همه انسان را تا حد موجودی واکنشی و در سطحی مانند حیوان قرار می‌دهد که جایگاه واقعی انسان نیست. عمل انسان حاکی از اراده، خواست، و نیت اوست و صرفاً براساس یک محرک خارجی حاصل نمی‌شود. در پست‌مدرنیسم توجه به عمل انسان (قصد و رفتار) جایگزین توجه صرف به رفتار می‌شود و عمل انسان واقعی‌تر شناخته می‌شود.

سومین ویژگی مدرنیسم اتکا به زبان به‌عنوان ابزار انتقال مفاهیم است که در آن باید تردید کنیم. زبان دستگاهی از علائم است که قبلاً به وجود آمده و محدودیت‌های آن بسیار است، به‌طوری‌که هر فردی قادر نیست برای بیان حالت درونی خود از واژهٔ مناسب استفاده کند، بلکه باید از آنچه موجود است بهره ببرد که لزوماً مفهوم ذهنی مورد نظر او نیست. اگر دقت کنیم، نمی‌توانیم بسیاری از حالاتی را که در ما وجود دارند با واژه‌های موجود بیان کنیم. بنابراین چگونه می‌توانیم به کمک ابزار ارتباطی ناقص، ادعای یافتن روابط واقعی بین پدیده‌ها را داشته باشیم. برای رفع این مشکل باید ذهنیت بین‌الاذهانی را جایگزین روابط صوری زبانی سازیم. با ارتباط مداوم به نوعی آگاهی واقعی از یکدیگر برسیم و بر مشکل زبان غلبه کنیم.

در این راه، اشاره به دو مفهوم برای روشن‌شدن موضوع ضروری است. اصولاً در ارتباط و گفتمان دوسویه دو شیوه قابل کاربرد است. یکی گفتمان نظری[3] و یکی گفتمان عملی و واقعی[4]. در گفتمان نظری، طرفین می‌کوشند با اتکا به نظریه‌ها بر یکدیگر غلبه کنند و نظر خود را به کرسی بنشانند. بدین ترتیب در این شیوهٔ ارتباط و گفتمان موضوع روشن نمی‌شود و هدف رسیدن به حقیقت نیست. اما در گفتمان عملی، هدف یافتن حقیقت است و طرفین می‌کوشند تا با کمک هم به کشف حقیقت توفیق یابند. تداوم در ارتباط، گشودگی ذهنی در مقابل یکدیگر، و باور طرفین نسبت به هم، نوعی ذهنیت مشترک به وجود می‌آورد که در آن می‌توانیم تا حدودی بر مشکلات زبان غلبه کنیم. (Bernstein, 1976).

---

1. action　　2. behavior　　3. theoretical discourse
4. practical discourse

نگاهی دقیق‌تر به مدرنیسم و پست‌مدرنیسم

اگرچه پست‌مدرنیسم چارچوب‌های ذهنی جدیدی را مطرح می‌سازد و اصول مدرنیسم را زیر سؤال می‌برد، اما در ارائهٔ نظریات کاربردی چندان پیشرفتی ندارد که شاید برای نهضتی که در حال شکل‌گیری و تکامل است، امری طبیعی به‌شمار آید.

در این بخش کوشش می‌شود تا با تفصیل بیش‌تر، و با نگاهی دقیق به ویژگی‌های مورد نقد مدرنیسم بپردازیم و توصیه‌های پست‌مدرنیسم برای رفع آن‌ها را بررسی کنیم. این توصیه‌ها می‌توانند مبنای روش‌های کاربردی و عملی قرار گیرند.

تعقل‌گرایی، ادعایی اثبات‌نشده

در مدرنیسم اعتقاد به تعقل‌گرایی اصل محسوب می‌شود و کلیهٔ نظریات برمبنای آن استوار می‌شوند. این ادعایی است که پست‌مدرنیسم آن را نمی‌پذیرد و موارد بسیاری را شاهد می‌آورد که عمل آدمی با عقلایی‌بودن تطبیق نمی‌کند. در این میان نقش زبان نیز حائز اهمیت است، بدین معنی که عمل عقلایی فرد و بیان آن به‌وسیلهٔ دستگاه خارج از حیطهٔ اختیار وی؛ یعنی زبان قراردادی، انجام می‌گیرد و لزوماً بیانگر اندیشه‌های او نیست. به عبارت دیگر زبان خصوصی وجود ندارد و همه باید از یک نظام ازپیش‌تعیین‌شده تبعیت کنند و خود را مقید به استفاده از آن بدانند. به‌زعم مدرنیست‌ها عقلایی‌بودن عمل انسان براساس قوانین بازی و قراردادهای سازمان تحقق می‌یابد و ضرورتاً اراده، اندیشه، و تعقل وی به‌طور مستقل ملاک تعیین عقلایی‌بودن رفتار او محسوب نمی‌شود.

حال اگر بپذیریم که عقلایی‌بودن آدمی امری ممکن بوده و انسان‌ها عقلایی عمل می‌کنند، میزان عقلایی‌بودن آن‌ها مسلماً متفاوت است و هر کدام برمبنای آگاهی و دانش و معیارهای خود عملی را عقلایی می‌دانند و بدان روال پیش می‌روند. در چنین وضعیتی دیگر نمی‌توانیم نظریه‌ها و قوانین کلی برای انسان عقلایی واحد وضع کنیم زیرا انسان‌ها در عین عقلایی‌بودن با یکدیگر متفاوت‌اند و برای توصیف رفتار و عمل آن‌ها باید هر کدام را به‌تنهایی در نظر بگیریم. این موضوع شاید عمده‌ترین اختلاف میان مدرنیست‌ها و پست‌مدرنیست‌ها باشد. مدرنیست‌ها قائل به وجود نظریه‌های جهان‌شمول و کلی هستند که قادر به تشریح و پیش‌بینی اعمال انسان‌های یکسان و عقلایی است. درحالی‌که پست‌مدرنیست‌ها در عقلایی‌بودن انسان تردید می‌کنند و یکسان‌سازی انسان‌ها را دیدگاهی غیرعلمی می‌دانند.

در مکتب مدرنیسم، روش‌های تجربی مشاهده و آزمایش از اهمیتی فوق‌العاده برخوردارند. هر قدر روش‌های کمّی و آماری نتایج آزمایش‌ها را دقیق‌تر نشان دهند، نتایج مذکور قابل اعتمادتر خواهند بود و این شیوه مطلوب‌ترین روش برای درک و توصیف پدیده‌های مورد نظر است.

اما از دیدگاه پست‌مدرنیست‌ها، روش و شیوه نمی‌تواند توجیه‌کنندهٔ صحت نتایج باشد، چه بسا اگر پدیدهٔ موردنظر و رابطهٔ میان اجزاء آن به‌درستی بیان نشده باشد، با هیچ روشی، هرچند دقیق و پیچیده نمی‌توانیم به نتایجی قابل اعتماد دست یابیم.

گرگن (Gergen, 1992) نظریه‌پردازی را در مدرنیسم حاصل تجربه و تحقیق دانشمندان، قبل ازکاربرد آن‌ها به‌وسیلهٔ مجریان می‌داند. درحالی‌که در پست‌مدرنیسم نظریه‌پردازی قبل از آنکه بر تحقیق و اطلاعات جمع‌آوری‌شده متکی باشد، مبتنی‌بر هوشمندی نظریه‌پرداز است. نظریه و عمل از هم جدا نیستند و نظریه‌پرداز پست‌مدرن باید فرهنگ‌ها را در خود جذب کند و خود را از تجربه‌های قبلی رها سازد.

زبان و ناتوانی‌های آن

از آن جایی که از دیدگاه پست‌مدرنیسم زبان زاییدهٔ فرایندهای فرهنگی جوامع است و نشان‌دهندهٔ اندیشه‌های درونی افراد نیست، نمی‌توانیم به کمک آن، مشاهدات و تفکرات را به‌طور واقعی انتقال دهیم. آنچه در کتب و متون علمی منعکس می‌شود، انعکاسی از مشاهدات واقعی ما نیست، بلکه بیان مقید به زبانی است که در فرهنگ جامعهٔ موردنظر ساخته و پرداخته شده‌است. همان‌گونه که **ویتگنشتاین** (Wittgenstein, 1963) اشاره دارد زبان معنی خود را از ذهنیات فرد نمی‌گیرد، بلکه مراودات اجتماعی و فرهنگی معنی زبانی را مشخص می‌سازند. به عبارت دیگر از دیدگاه پست‌مدرنیست‌ها زبان بازتاب و بیانگر جهان نیست، بلکه خود بخشی از جهان به‌شمار می‌رود. زبان عمل ما را منعکس نمی‌کند، بلکه خود نوعی عمل محسوب می‌شود.

تجربیات و آزمون‌های دقیق ممکن است نتایجی درست به دست دهند، اما بیان آن‌ها باید به‌وسیلهٔ زبان انجام گیرد. چراکه مشکلات پیش‌گفته مجدداً خود را نشان می‌دهند و واقعیت‌ها را دچار خدشه می‌سازد.

همچنین اگر بپذیریم که زبان در هر فرهنگی، رنگ و بوی آن فرهنگ را منعکس می‌سازد، تنوع فرهنگ‌ها مشکل عمدهٔ دیگری را در راه تفاهم به‌وجود می‌آورد. چگونه

می‌توانیم با زبانی که در هر فرهنگی، شکل خاص خود را دارد به بیان موضوعی واحد بپردازیم و مطمئن باشیم که واقعیت را به دیگران انتقال داده است.

راه‌هایی برای تحقق پست‌مدرنیسم

انتقادات پست‌مدرنیسم، بنیان‌های مدرنیسم و نظریه‌های مبتنی‌بر آن را سست کرد و نظریه‌های عقلایی زیر سؤال رفتند. روش‌های تحقیق تجربی و زبان بیان آن‌ها از جهت صحت مورد نقد واقع شدند و به‌طور کلی دانش حاصل از مدرنیسم دانش قابل اعتمادی شناخته نشد. اما در مقابل این ضعف‌ها پست‌مدرنیسم چه جایگزینی را ارائه داده است؟ نویسندگانی چون کلگ (Clegg, 1990)، گرگن (Gergen, 1992)، بوژه (Boje, 1992)، و پارکر (Parker, 1992) کوشیده‌اند تا شیوه‌های عملی برای دیدگاه‌های پست‌مدرن ارائه دهند که در سطور آتی به آن‌ها اشاره خواهد شد. در سال ۱۹۹۲ نیز در آکادمی مدیریت موضوع پست‌مدرنیسم محور اصلی بحث قرار گرفت و در مورد راه‌های تحقق آن پیشنهادهایی سازنده ارائه شد.

پست‌مدرنیسم و روش‌های تحقیق

روش‌های تحقیق مدرنیسم که بر آزمایش و تجربه، شبیه‌سازی، ارزیابی‌های کمّی، روش‌های آماری، و مشاهده بنا نهاده شده بودند در دیدگاه پست‌مدرنیسم مورد نقد قرار گرفتند و پست‌مدرنیست‌ها کوشیدند تا جایگزینی برای این شیوه‌ها ارائه دهند.

به‌زعم آنان، روش‌های کمّی و عقلایی برای تولید اطلاعات به کار می‌روند، اما برای تحلیل و تفسیر آن‌ها قطعاً باید باورها، اعتقادها، و فرهنگ مورد بررسی را مدنظر قرار داد. بدین ترتیب دیگر نمی‌توانیم روش‌شناسی تحقیق را ملاک صحت تحقیقات به شمار آوریم.

البته باید به خاطر داشته باشیم که پست‌مدرنیسم به کاربرد روش‌های تجربی در فرایندهای کاربردی ایرادی نمی‌گیرد. موضوعاتی مانند سیستم‌های اطلاعاتی، کنترل کیفیت، و مانند این‌ها می‌توانند با شیوه‌های مدرنیسم صورت گیرند و اِشکالی مهم به آن‌ها وارد نباشد.

اما در مورد نظریه‌پردازی و روش‌های معرفت‌شناسانه، که به شناخت مرتبط می‌شوند، پست‌مدرنیست‌ها روش‌های مدرنیسم را نمی‌پذیرند.

بولدینگ نیز در سال‌های پیش، زمانی که سطوح سیستم‌ها را مورد بررسی قرار می‌داد بر

این نکته اشاره داشت که روش‌های تحقیق متداول در سطوح ساده قابلیت استفاده دارند و برای سطوح عالی‌تر مانند سطح انسان و جامعه نباید از این شیوه‌ها بهره گرفت، زیرا نتایج حاصل از آن‌ها به علت عدم تناسب موضوع و روش، مورد سؤال‌اند.

به‌هرحال پست‌مدرنیست‌ها، رفتارها و عملکردها را در متن جامعه و با در نظرداشتن روابط فرهنگی و اجتماعی و برای هر فرد به‌صورت یک موجودیت یگانه، قابل تحقیق می‌دانند و از کلی‌گرایی و ارائهٔ یک شیوهٔ واحد برای موارد متنوع و متعدد اجتناب می‌کنند. کوشش‌هایی که به‌وسیلهٔ مکتب پدیدارشناسی صورت‌گرفته‌اند حاوی نکاتی در مورد عملی‌ساختن روش‌های تحقیق موردنظر پست‌مدرنیست‌ها هستند.

پست‌مدرنیسم اثربخشی شیوه‌های تحقیق مدرنیسم را ضعیف می‌داند و هدف تحقیق را مفهوم‌سازی و توجه به محیط اجتماعی و فرهنگی قلمداد می‌کند. برخلاف مدرنیسم که متکی به روش‌های یکسان از پیش ساخته شده‌است، پست‌مدرنیسم در موارد مختلف به عملکرد اجتماعی می‌پردازد و می‌کوشد تا به درک موقعیت‌های خاص نائل آید. اندیشمندانی چون کوپررایدر و سری‌واستا (Cooperrider & Srivasta, 1987) به شیوهٔ تحقیقی اشاره دارند که در آن محقق و مورد تحقیق با یکدیگر در رسیدن به شناخت همکاری می‌کنند و نقش بازیگری و تماشاگری درهم ادغام می‌شوند و بدین ترتیب می‌توانیم به دانش در هر مورد خاص دست یابیم. روش گفتمان در تحقیق نیز می‌تواند به کشف واقعیت منجر شود. بدین ترتیب که در تحقیق، افراد می‌کوشند تا در فضایی مبتنی بر همکاری با یکدیگر به گفتمان بپردازند و بر محدودیت‌های روش‌های متداول غلبه کنند. تحقیق به روش گفتمان، روابط مبهم در تحقیق را آشکار می‌سازد و به ایجاد اطلاعاتی واقعی منتهی می‌شود. (Dirsmith, 1990).

مدرنیست‌ها قائل به خنثابودن ارزش‌ها در فرایند تحقیق‌اند، درحالی‌که با توجه به روابط فرهنگی و اجتماعی، ارزش‌ها در تحقیق نقشی عمده ایفا می‌کنند و باید آن‌ها را به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده در نتایج تحقیق به‌شمار آورد، فرضاً ارزش‌های «مختارداشتن انسان»، یا «اصالت فرد» بر مفهوم‌سازی رفتارهای انسان در سازمان اثر می‌گذارد و در روش تحقیق باید این اثرات مورد توجه باشند.

در مقابل، اعتماد و باور به تقدیرگرایی و تفکر جبری نیز بر نگاه به رفتارهای انسان در سازمان اثر می‌گذارد و بدون در نظرداشتن این ارزش‌ها، تحقیق کامل نخواهد بود. بنابراین خنثادانستن روش‌های تحقیق از نظر ارزشی قابل پذیرش، و این ادعای مدرنیست‌ها چندان قابل دفاع نیست. روش‌های تحقیق با ارزش‌ها درگیرند و باید آن‌ها را در تحقیق لحاظ کرد.

ساختارها در پست‌مدرنیسم

پست‌مدرنیست‌ها به نوعی فراساختارگرا[1] نیز هستند و در پی یافتن ساختارهایی هستند که بتوانند جایگزین ساختارهای ثابت و دیوان‌سالار با سلسله‌مراتب، و کنترل‌های عقلایی بشوند. با تغییرات و تحولات سریع محیط، به‌سادگی می‌توانیم دریابیم که ساختارهای متداول مدرنیست‌ها پاسخگوی نیازهای امروزه نیستند و از ساختارهای یکسان و ثابت برای همهٔ موارد نمی‌توانیم بهره ببریم. روایت‌های کلی و نظریه‌های فراگیر که در تمامی شرایط کارامدی داشته باشند، اعتبار خود را از دست داده‌اند و نظریه‌های خاص جایگزین آن‌ها شده‌اند که با موارد خاص تطبیق می‌کنند.

کلگ (Clegg, 1990) معتقد است که در مطالعات سازمانی پست‌مدرن به‌جای بوروکراسی‌های ساختاریافته، که در آن‌ها تقسیم کار و تخصص‌گرایی دقیق انجام شده‌است و همهٔ عوامل استاندارد بوده و از قبل تعیین شده‌اند، سازمان‌های بدون ساختار و بدون تقسیم کار قرار دارند.

ساختارهای پست‌مدرن دارای ویژگی‌هایی هستند که انعکاس شرایط اقتصادی ـ اجتماعی پیرامون آن‌هاست و تخصص‌گرایی و تقسیم کار در آن‌ها بسیار انعطاف‌پذیر و سیال است. در پست‌مدرنیسم ایدهٔ وجود یک نظریهٔ برتر، واقع‌گرا، و ثابت مردود است و تأکید بر بی‌ثباتی ذاتی در سازمان‌هاست و به این ترتیب هیچ‌گاه نمی‌توانیم به یک ساختار کامل و قطعی برسیم که پاسخگوی نیازها در تمامی شرایط باشد.

کوپر و بورل (Cooper & Burrel, 1988) معتقدند تحلیل‌های پست‌مدرن به‌جای تبعیت از یک ساختار سازمانی خاص باید به سازماندهی هر ساختار مطابق شرایط خاص آن اقدام کنند. ساختارهای سازمانی در یک رابطهٔ گفتمانی دائم با محیط، خود را تغییر می‌دهند و نمی‌توانیم برای آن‌ها ساختاری ثابت تصور کنیم. ساختاری که ادعای برتری نسبت به ساختارهای دیگر داشته باشد، در تفکر پست‌مدرن جایی ندارد.

به‌طورکلی تحلیل‌های پست‌مدرنیسم بر «انعکاس تعاملات دنیای واقعی در نظریه‌پردازی»، «تفاوت و گوناگونی» و رد «یک نظریهٔ واحد» دور می‌زنند و تصور یک سازمان ایده‌آل تصوری باطل و غیرقابل قبول در مدیریت به شمار می‌آید.

---

1. post-structuralist

سرانجام

پست‌مدرنیسم با نقد مدرنیسم تلاش کرده است تا دیدگاه جدیدی را مطرح سازد که حاوی نکاتی تازه در معرفت‌شناسی است. اما همان‌گونه که اشاره شد ضمن رد نظریه‌ها و شیوه‌های کاربردی مدرنیسم، روش‌های عملی خاصی، که جایگزین آن‌ها باشد، ارائه نمی‌دهد. در پاره‌ای موارد در نقد مدرنیسم راه اغراق می‌پیماید و آنچه را که هست با نگاهی بدبینانه تعبیر و تفسیر می‌کند.

از سوی دیگر اندیشمندان پیرو پست‌مدرنیسم گاهی نظراتی ابراز کرده‌اند که با یکدیگر همخوانی نداشته و حاکی از عدم توافق در میان اهل رشته‌اند. از این‌رو ارزیابی دقیق از پست‌مدرنیسم و داوری دربارهٔ آن موکول به رشد توسعهٔ این دیدگاه و انسجام نظرات موجود در آن است.

با توجه به تازگی موضوع و برگردان آن به زبان فارسی در واژه‌گزینی و معادل‌سازی اصطلاحات، ممکن است لغزش‌هایی وجود داشته باشند که باید با نظر محققان و اندیشمندان در رفع آن‌ها تلاش شود. همچنین ذکر این نکته ضروری است که در نوشتهٔ حاضر بسیاری از ظرایف و نکات پیچیدهٔ پست‌مدرنیسم کنار نهاده شده‌اند و اهتمام بر آن بوده است که برای اهل رشتهٔ مدیریت مقدمه‌ای کوتاه و گویا در باب این نهضت و رابطهٔ آن با مقولهٔ سازمان و مدیریت فراهم آید.

ضمیمهٔ ۲۰

پرسشنامهٔ ارزش‌های اخلاقی در سازمان

اغلب اوقات زمانی که بحث اخلاقیات در سازمان مطرح می‌شود برایمان این پرسش پیش می‌آید که میزان رعایت اخلاقیات از سوی ما چگونه است و ارزش‌های اخلاقی ما در چه حدی قرار دارند. پرسشنامه‌ای که ملاحظه می‌فرمایید، برای سنجش ارزش‌های اخلاقی شما در سازمان تنظیم شده است و به شما تصویری کلی با دقت نسبی ارائه می‌دهد. برای پاسخگویی پرسش‌ها را به‌دقت بخوانید و بر اساس سیستم امتیازدهی زیر به آن‌ها امتیاز دهید.

الف) کاملاً موافق ب) موافق ج) مخالف د) کاملاً مخالف

	الف	ب	ج	د
۱. کجروی‌های کارکنان را نباید به اطلاع سایر همکاران رسانید.				
۲. در برخی اوقات مدیر برای پیشبرد کار می‌تواند از رعایت موازین حفاظتی و قانونی صرف‌نظر کند.				
۳. همیشه نمی‌توانیم حساب دقیق هزینه‌ها را معین کنیم، بنابراین لازم است در برخی اوقات ارقام تقریبی ارائه دهیم.				
۴. زمانی پیش می‌آید که لازم است اطلاعات ناخوشایند به اطلاع مقامات مافوق نرسند.				
۵. هرچه مدیریت دستور می‌دهد باید اجرا کرد، حتی اگر در درستی آن‌ها تردید داشته باشیم.				
۶. گاهی اوقات لازم است کارهای شخصی خود را در زمان اداری انجام دهیم.				
۷. تعیین اهداف بلندپروازانه برای ایجاد تلاش بیش‌تر در کارکنان، از جهت روانی مطلوب است، حتی اگر بدانیم که اهداف مذکور تحقق‌یافتنی نیستند.				
۸. ممکن است برای جلب‌نظر یک مشتری و دریافت سفارش از وی تاریخ تحویل را با خوشبینی بسیار سریع ذکر کنیم.				
۹. استفاده از تلفن اداری برای مکالمات راه دور در مدت طولانی، کار درستی است.				
۱۰. مدیریت باید هدف‌گرا باشد و بدین‌ترتیب نیل به هدف، به‌کارگیری هر نوع وسیله‌ای را توجیه می‌کند.				
۱۱. اگر لازم باشد برای گرفتن یک قرارداد، می‌توانیم تغییرات ۱۸۰ درجه‌ای در سیاست‌های سازمان ایجاد کنیم.				

	الف	ب	ج	د
۱۲. یکی از راه‌های ادامهٔ کار سازمان استثنا قائل‌شدن در سیاست‌ها و روش‌های سازمان است.				
۱۳. اگر یکی از مشتریان پرداخت اضافی داشت، امری قابل‌قبول است، اما اگر مشتری کم‌تر از مبلغی که باید بپردازد، پرداخت کرده باشد، باید مسئله را پی‌گیری کنیم.				
۱۴. استفادهٔ گاه‌گاه از دستگاه تکثیر سازمان برای مقاصد شخصی و فعالیت‌های اجتماعی، امری قابل‌قبول است.				
۱۵. بردن وسایل سازمان مثل مداد، کاغذ و مانند این‌ها برای مصارف شخصی به‌عنوان مزایای جنبی، کاری موجه است.				

نحوهٔ محاسبهٔ امتیازات:

براساس انتخاب گزینه‌های الف تا د به ترتیب زیر امتیاز خود را محاسبه کنید:

الف) کاملاً موافق ۳ امتیاز
ب) موافق ۲ امتیاز
ج) مخالف ۱ امتیاز
د) کاملاً مخالف ۰ امتیاز

اگر مجموع امتیازات شما:

ـ صفر باشد، شما از ارزش‌های اخلاقی بالایی برخوردار هستید.
ـ از یک تا ۵ باشد، شما از ارزش‌های اخلاقی نسبتاً قوی برخوردار هستید.
ـ از ۶ تا ۱۰ باشد، شما از ارزش‌های اخلاقی خوبی برخوردار هستید.
ـ از ۱۱ تا ۱۵ باشد، شما از ارزش‌های اخلاقی قابل‌قبولی برخوردار هستید.
ـ از ۱۶ تا ۲۵ باشد، شما از ارزش‌های اخلاقی متوسطی برخوردار هستید.
ـ از ۲۶ تا ۳۵ باشد، باید ارزش‌های اخلاقی خود را اصلاح کنید.
ـ ۳۶ و بالاتر باشد، از ارزش‌های اخلاقی پایینی برخوردارید و باید در ارزش‌های اخلاقی خود تجدیدنظر اساسی به عمل آورید.[1]

1. Lowell, G. Rein's "Is Your (Ethical) Slippage Showing?" *Personell Journal*, Sep. 1986.

ضمیمهٔ ۲۱

مدیریت دانش

در دورانی که آن را عصر دانش نام نهاده‌اند و سازمان‌های دانشی و دانشگران، بنیادهای توسعهٔ پایدار جوامع محسوب می‌شوند، مدیریت دانش از اهمیت بالایی برخوردار شده است. در حال حاضر برای توسعه، منابع اقتصادی، طبیعی، و نیروی انسانی به‌تنهایی کارساز نیست و اگر منبع و عامل اصلی، که همانا دانش است، وجود نداشته باشد، توسعه‌ای تحقق نخواهد یافت. اکنون توانایی به‌کارگیری دانش و توانمندی‌هایی چون هوشمندی و خلق راه‌حل‌های جدید برای رفع نیازهای بشری، جایگاهی والا در نظام جهانی پیدا کرده است و دانش و دانش‌آفرینی محور اصلی توسعه و پیشرفت در دنیا شده است (Bell, 1978). مزیت رقابتی سازمان‌ها و جوامع «دانش» است و پیروزی کشورها بر هم با قدرت دانش رقم می‌خورد (Baumard, 1996).

تعریف مدیریت دانش

در اغلب تعاریفی که از مدیریت دانش شده است، فرایند استفاده از دانش بیش از همه مورد اشاره قرارگرفته و کم‌تر به خلق دانش به‌عنوان عنصر اصلی پرداخته شده است. درحالی‌که مدیریت دانش زمانی می‌تواند نقش مؤثری در جامعه ایفا کند که در تولید و خلق دانش توفیق داشته باشد.

در این‌جا به برخی از این تعاریف اشاره می‌شود. توربان مدیریت دانش را خلق و ذخیرهٔ دانش، و توزیع آن به‌گونه‌ای می‌داند که بهره‌برداری از آن در سازمان امکان‌پذیر شود (Turban et. al., 2003).

بارون مدیریت دانش را یک رویکرد نظام‌یافته و یکپارچه برای شناخت، استفاده، و سهیم‌شدن در تجربیات و تخصص‌های مدون و نامدون موجود در سازمان قلمداد می‌کند (Barron, 2000).

به‌زعم هندلی، مدیریت دانش یک توصیف کلی از فرهنگ، فرایندها، زیرساخت‌ها، و

فناوری‌های موجود در یک سازمان است که جذب، رشد، و بهینه‌سازی سرمایهٔ دانشی سازمان برای تحقق اهداف راهبردی را ممکن می‌سازد (Handley, 2000).

کوزمین مدیریت دانش را فرایند جذب و اخذ دانش به‌وسیلهٔ متخصصان، کارشناسان، و افراد حرفه‌ای در سازمان می‌داند که نتایج آن موجب می‌شود این گروه در مقابل مدیریت سازمان از قدرت، اعتبار، و استقلال برخوردار شوند و دانش خود را در برابر ما به‌ازای مناسبی در اختیار مدیریت قرار دهند. مدیریت دانش، عرصه‌ای است که مدیران سازمان و نیروهای دانشی در آن ایفای نقش می‌کنند، و حالت مطلوب، زمانی به‌وجود می‌آید که این دانش در جهت اهداف سازمان ذخیره، بازیابی، و به‌کار گرفته شود (Kousmin, 2002).

نشریهٔ تخصصی ***کیفیت و مشارکت*** نیز تعریفی از مدیریت دانش ارائه داده که قابل تعمق است. مدیریت دانش، تمهید و تدبیری برای مقابله و رویارویی با مسائل حساس و بحرانی سازمان در زمینهٔ سازگاری و بقا در شرایط متحول پیرامونی است. اساساً مدیریت دانش تبلور و تجسم مجموعه‌ای از فرایندهای سازمانی است که ترکیب و به‌کارگیری هم‌افزای اطلاعات و داده‌ها و ظرفیت‌های اطلاعاتی و توانمندی‌های نوآوری و خلاقیت اعضای سازمان را میسر می‌سازد (Journal for Quality & Participation, 1998).

استوارت در توصیفی کلی که حاوی ستایش از دانش و دانایی است، دانش را منبعی قدرتمندتر از منابع طبیعی و فیزیکی، کارخانه‌های عظیم و بانک‌های بزرگ می‌داند و معتقد است سازمان‌ها برای رشد و بقا تنها باید قدرت ذهنی و دانشی خود را توسعه دهند. از دیدگاه او سرمایهٔ خرد و دانش، سرمایهٔ واقعی سازمان محسوب می‌شود و ادارهٔ آن برای سازمان سرنوشت‌ساز است. مدیران باید سرمایهٔ دانشی را به‌عنوان یک قلم مهم در صورت‌های مالی خود بگنجانند و اساس مقایسه را از ثروت‌های پولی و دارایی‌های مالی به سرمایه‌های خردمندی و دانش تبدیل کنند؛ چه از این پس سازمان‌هایی موفق می‌شوند که نه از جهت ثروت‌های پولی بلکه از جهت سرمایه‌های دانشی پیشرفته‌تر باشند (Stewart, 1997).

روس و همکارانش با تعریف از سرمایهٔ دانشی، به مدیریت دانش می‌رسند. از نظر روس سرمایهٔ دانشی محملی برای تفکر، گفت‌وگو، و اقدام دربارهٔ آیندهٔ سازمان‌هاست. تنها به یاری این سرمایه می‌توان سازمان‌ها را در آینده اداره کرد و در عرصهٔ رقابت‌ها پایدار ماند. سرمایهٔ دانشی، ارتباط بین مشتریان و ذی‌نفعان سازمان را با دانش و تخصص اعضای سازمان به شکلی بهینه برقرار می‌سازد. مدیریت بر این سرمایه؛ یعنی مدیریت دانش، مجموعه تدابیر و اقداماتی است که به رشد و بهره‌برداری از آن کمک می‌کند (Roos, et. al., 1997).

تیلور مدیریت دانش را حرکت و جنبشی می‌داند که عصر آینده را مسخر خود خواهد ساخت (Taylor, 2000).

برادوک مدیریت دانش را استفاده و کاربرد یک سلسله مفاهیم و چارچوب‌های علمی می‌داند (Braddock, 2001).

اسکای رم با الهام از نوشته‌های استوارت، سرمایهٔ دانشی را دارایی نهفته و پنهانی سازمان‌ها می‌داند که با مدیریت و ادارهٔ آن می‌توان به مزیت‌های رقابتی چشمگیری دست یافت (Skyrme, 1997).

ماسی مدیریت دانش را فرایند منظم یافتن، انتخاب، سازماندهی، پالایش، و ارائهٔ اطلاعات به‌گونه‌ای می‌داند که موجب بهبود و افزایش درک اعضای سازمان و تقویت حافظهٔ سازمانی شود و کمک کند تا سازمان از تجربیات خود به‌طور مستمر بیاموزد و خود را اصلاح کند (Masie, 1999).

مدیریت دانش، سیستمی شامل جمع‌آوری، نگهداری، و مستندسازی داده‌ها، اطلاعات، و تجربه‌ها است که در آن تعاملات گروهی و اجتماعی برای مبادلهٔ دانش نهفته و صریح تسهیل و ترویج می‌شوند (Jackson, S. E., et. al., 2003).

همان‌گونه که مذکور افتاد، غالباً مدیریت دانش به فرایند به‌کارگیری و کسب و توزیع دانش تعبیر می‌شود و کشف دانش، که ارزشمندترین رکن مدیریت دانش است، مغفول واقع شده یا مورد تأکیدی در خور قرار نگرفته است. در عصر دانایی بهره‌وری تعریف تازه‌ای پیداکرده است و قبل از آن‌که تولید موضوع بهره‌وری باشد، دانشِ تولید ملاک بهره‌وری است. عالمی گفته است «مدیریت دانش» کوششی است برای بهره‌گیری از دانسته‌ها و «دانش»، کشف و دریافت مجهولات و نادانسته‌هاست (Dodgson, 1993). دانش عنصر اصلی و رکن رکین مدیریت دانش است و مساعی مدیران باید معطوف به ایجاد و تولید دانش باشد.

دانش سرمایه‌ای است که به کمک آن سایر سرمایه‌ها قابل بهره‌برداری بهینه خواهند شد. دانش سرمایهٔ هوشمندی انسان و وجه ممیزهٔ آدمی از سایر موجودات است. سرمایهٔ دانش با سایر سرمایه‌های بازاری متفاوت است، زیرا این سرمایه زمانی که ایجاد شد می‌تواند به وسیلهٔ بسیاری مورد استفاده قرار گیرد بدون آن‌که از قدر آن کاسته شود و می‌توان به‌نوعی آن را غیرانحصاری دانست. سرمایهٔ دانش غیر قابل تقسیم است و زمانی که نشر یافت دیگر نمی‌توان عده‌ای را از آن محروم و مستثنا ساخت، و به عبارتی می‌توان گفت

زمانی دانش ارزش پیدا می‌کند که نشر یابد و مورد بهره‌برداری قرار گیرد (Murray, 2000). خلاصه آن‌که مدیریت مؤثر بر سرمایهٔ دانش در سازمان، پایدارترین منبع برای توسعه محسوب می‌شود.

نقش محوری انسان در خلق دانش

نکتهٔ قابل بحث دیگر در مورد دانش، نقش انسان در دانش‌آفرینی است. با وجود تحولات و توسعهٔ شتابنده‌ای که در زمینهٔ فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی انجام شده‌اند، هنوز نقش انسان به‌عنوان اصلی‌ترین عامل در کشف دانش مطرح است. دانش در اذهان انسانی خلق می‌شود و بدون آن‌که کسی از نحوهٔ خلق آن آگاهی داشته باشد به وجود می‌آید. دانش با ذهن انسان‌ها کسب می‌شود و انتقال پیدا می‌کند و اشاعه می‌یابد، و در نهایت توسط انسان‌هایی که آن را پذیرفته‌اند به کار گرفته می‌شود. به‌طوری‌که ملاحظه می‌شود دانش با انسان آمیخته شده و دانشی که از آن بحث می‌کنیم، دانش انسانی است. اگر ثبت و ضبط، دریافت و کاربرد دانش را اقداماتی سخت در مدیریت دانش بدانیم، خلق و انتقال دانش اقداماتی نرم محسوب می‌شوند؛ در اولی ماشین و سخت‌افزار کمک‌کننده‌اند و در دومی انسان و ذهن او فعال و مؤثرند. همان‌گونه که در تفاوت سرمایهٔ دانشی از سایر سرمایه‌ها ذکر شد، در صورتی‌که دانش نشر پیدا نکند و کاربرد نداشته باشد، دانش مؤثری نخواهد بود (Murray, 2000)، و از این‌رو دانش از طریق انسان است که شکل می‌گیرد و انتشار می‌یابد و به کار برده می‌شود. نویسنده‌ای معتقد است دانش سازمانی از طریق تعامل میان انسان‌ها، و به مدد فنون و فناوری‌ها شکل می‌گیرد. به عبارت دیگر، خلق دانش توانمندی ممتاز انسان و علت برتری وی بر سایر موجودات و سامانه‌های مصنوعی هوشمند است و این فقط انسان است که توانایی و قدرت دانش‌آفرینی دارد.

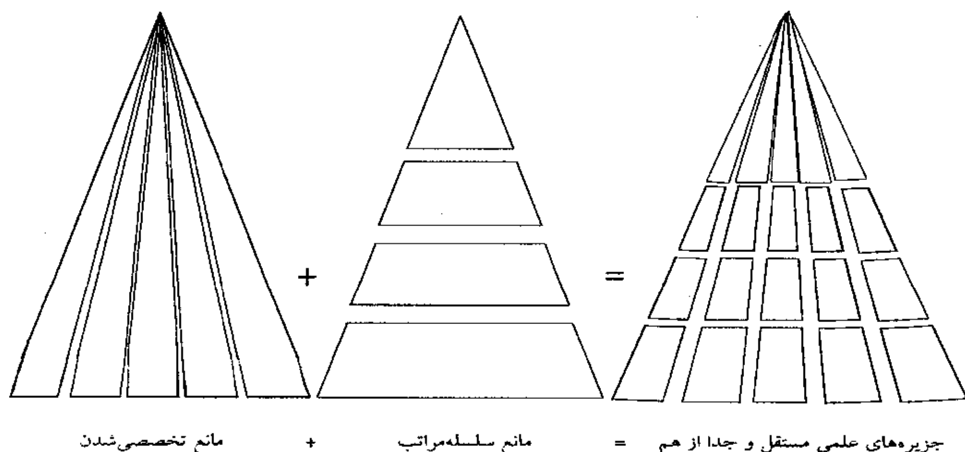
بدین‌ترتیب برای تولید دانش باید مجموعه‌های انسانی را سازماندهی کنیم و دانشگاه‌ها و گروه‌های علمی را، که جایگاه و پایگاه عالمان و دانش‌پژوهان دانش‌آفرین هستند، در کانون توجه قرار دهیم و این هدف به بهترین وجه از طریق شبکه‌ای‌کردن روابط گروه‌های تخصصی با هم و با ترکیب و تلفیق مجازی گروه‌های همسان از دانشگاه‌ها و مراکز علمی مختلف تحقق می‌یابد. با شبکه‌های دانش‌آفرین به منبعی سیال از دانش دست می‌یابیم که موجبات اعتلا و توسعهٔ کشور را فراهم خواهد آورد.

مدیریت مؤثر دانش در قالب ساختارهای شبکه‌ای

یکی از مهم‌ترین دستاوردهای مکتب فرانوگرایی، قراردادن شبکه‌ها به‌جای ساختارهای سلسله‌مراتبی سنتی است. اصولاً تفکر شبکه‌ای مبتنی‌بر قبول دانایی همگان و ردّ اندیشه‌های سلسله‌مراتبی در دانایی است. ظهور شبکه‌ها با افول سلسله‌مراتب همراه بوده و این باور را ترویج کرده است که تنوع در دانایی باید پذیرفته و از قائل‌شدن به مراتب در دانش و دانایی دوری شود. باید بدانیم که شبکه‌ها و حلقه‌های عالمان در مقام مقایسه با ساختارهای سلسله‌مراتبی علمی اثربخشی بیش‌تری دارند.

برخی از صاحب‌نظران مانع عمده‌ای را که بر سر راه مدیریت دانش و خلق دانش ایجاد شده است، ناشی از دو عامل سلسله‌مراتب و شاخه‌شاخه‌شدن دانش می‌دانند. به‌زعم آنان بر اثر این دو عامل، دانش به‌صورت جزیره‌هایی پراکنده و جدا از هم درآمده است و عالمان و دانش‌پژوهان در خلأ ارتباط و تعامل از هم جدا مانده‌اند. شکل ۱ این مشکل را نشان می‌دهد.

شبکه‌ای‌شدن مدیریت دانش به موازات نظریه‌های ساختارهای شبکه‌ای ظهور پیدا کرده است و بر کسب، تسهیم، و انتقال دانش در قالب شبکه‌ها تأکید دارد. در ساختارهای شبکه‌ای الگوهای روابط افقی و خطوط ارتباط متقابل، تشکیلات سازمانی را شکل



شکل ۱. موانع عمدهٔ مدیریت دانش

منبع: Probst, 6, 2000

می‌دهند و تعاملات دوسویه و متقابل در سطوح برابر جایگزین مراتب و درجات نابرابر می‌شوند[۱] (Powell, 1990). از دیدگاه تفکر شبکه‌ای، زایش علمی در شبکه‌هایی از ارتباطات متقابل و چندجانبه تحقق پیدا می‌کند. در مشارکت و تعامل عالمان، دانسته‌ها مبادله می‌شوند و ارتقا پیدا می‌کنند و برای نادانسته‌ها پاسخ پیدا می‌شود. در شبکه‌های دانشی اعضا در محیط‌های جغرافیایی و اقلیمی بعید به یاری فناوری‌های ارتباطی به هم نزدیک می‌شوند و اطلاعات از اقصی نقاط به درون شبکه راه می‌یابند. شبکه‌ها در شکلی واقعی و مجازی، اعضا را به‌هم پیوند می‌دهند و بستری مناسب و مستعدِ تولید علم ایجاد می‌کنند. مدیریت دانش در شبکه‌ها مبتنی‌بر همکاری و مشارکت است و مهارت‌های کار گروهی و جمعی را می‌طلبد و همان‌گونه که گفته شد، بنیان آن بر اعتقاد به برابری و همسانی و اجتناب از برتری‌جویی و سلطهٔ علمی است.

در قالب تعاملات شبکه‌ای جامعه‌پذیری دانش و تبدیل دانسته‌های ذهنی به دانش عینی میسر می‌شود و شبکه‌ها با پیونددادن بازیگران به یکدیگر و ایجاد ائتلاف و اتحادهای علمی در دانش‌آفرینی نقشی مؤثر ایفا می‌کنند. شبکه‌ها روابط اجتماعی را به روابط علمی می‌افزایند و نوعی همبستگی و اتفاق ایجاد می‌کنند که تسهیل‌کنندهٔ مبادلات و مراودات علمی است. از شبکه‌سازی مزایایی حاصل می‌شود که در مطالعات انفرادی امکان ظهور ندارد.

حال اگر گروه‌های تخصصی دانشگاه‌های مختلف ملی یا فراملی، با هم در شبکه‌هایی از ارتباط‌های سنتی یا مجازی قرار گیرند، قادر خواهند بود با توانمندی بسیار بالا به خلق دانش بپردازند. شبکه‌ها به فعالان علمی امکان می‌دهند تا با هم‌افزایی و تضایف، به دانش‌های برتر در رشته‌های خود دست یابند و از اقدامات هم‌پوش و زائد، و دوباره‌کاری‌ها و خطاهای پرهزینه برحذر باشند.

انجمن‌های حرفه‌ای، مراکز علمی غیردولتی، و تشکل‌های تخصصی می‌توانند در ایجاد این شبکه‌ها بسیار مؤثر باشند و ستادهای پشتیبانی و نهادهای دولتی هم می‌توانند از این تلاش‌ها حمایت، و به‌صورت یک پشتیبان و حامی، نه ناظر و تصمیم‌گیرنده، در این زمینه کمک کنند.

خلق دانش

همان‌گونه که اشاره شد، مدیریت دانش عنصر حیاتی خود را از خلق دانش حاصل می‌کند و مدیریت دانش نباید صرفاً به مراحلی مانند کسب، حفظ، و کاربرد دانش بپردازد. مدیریت

۱. شاید بتوان عدم توفیق ارتباطات صنعت و دانشگاه را ناشی از نگاه سلسله‌مراتبی دانست.

مؤثر دانش مدیریتی است که با به‌کارگیری ساختارها و فرایندهای مناسب امکان دانش‌آفرینی را فراهم سازد.

مارکوس و سایمون مدیریت دانش را قدرت سازمان در جذب، حمایت، و توسعهٔ شایستگی‌ها و تدارک‌دیدن بستری ذهنی و فکری، و ساختاری مناسب می‌دانند که در آن‌ها دانش نشو و نما پیدا کند. به اعتقاد آنان مدیریت دانش در سازمانی رشد می‌یابد که:

۱. ذهنیت‌ها معطوف به توسعه، پشتیبانی، و کاربرد دانش باشند.
۲. یادگیرندگی خصلت ذاتی و دائمی سازمان باشد.
۳. سازمان به‌صورت یک کل در ذهن اعضای آن متجسم باشد.
۴. فرهنگ نوآوری و ابداع، فرهنگ غالب سازمان باشد.
۵. به انسان‌ها به‌عنوان خالقان ایده و اندیشه ارج نهاده شود.
۶. شایستگی، اساس تصمیم‌گیری در سازمان باشد.

فقط در چنین فضا و شرایطی است که مدیریت دانش به هدف اصلی خود، که خلق و ایجاد دانش است، دست می‌یابد، وگرنه صرف اقدامات مکانیکی و طی مراحل استانداردشدهٔ کلیشه‌ای، توفیقی را نصیب سازمان نخواهد کرد (Marques & Simon, 2006).

الگوی چهارمرحله‌ای خلق دانش

برای خلق و ایجاد دانش نظریات مختلفی ارائه شده‌اند که بارزترین آن‌ها الگوی چهارمرحله‌ای نوناکا و همکاران اوست (Nonaka, et. al., 2000). آنان در مدل خود دانش را به دو نوع دانش صریح[1] و نهفته[2] تقسیم کرده‌اند. دانش صریح یا آشکار، دانش مدونی است که با واژه‌ها و لغات و کلمات به‌سادگی قابل بیان و انتقال باشد، درحالی‌که دانش نهفته، بصیرت‌ها، ذهنیات، و دانش نامدونی است که به‌سادگی قابل انتقال و ارائه نیست. دانش صریح یا تصریحی دانشی قابل رمزگذاری است و درنتیجه به‌سادگی قابل پردازش، انتقال، و ذخیره‌سازی در پایگاه داده‌ها و اطلاعات سازمان است. دانش تصریحی را می‌توان به‌صورت راهنماها، جزوه‌های آموزشی، رویه‌های انجام کار و سایر مکتوبات سازمانی ارائه کرد. درمقابل دانش نهفته و ضمنی، شخصی است و به‌سهولت قابلیت رمزگذاری و انتقال و آموزش را ندارد. این نوع دانش ریشه در اعمال و رفتارهای شخصی، ارزش‌ها، تجربیات، و

1. explicit   2. tacit

الگوهای ذهنی دارد و یکی از منابع عظیم دانایی در سازمان‌هاست.

اگر دانش بشری را به‌صورت کوه یخی در نظر آوریم، بخش کوچک و بیرونی آن دانش صریح و مدون است، و بخش بزرگ‌تر آن دانش نهفته و ضمنی است و این نشان‌دهندهٔ اهمیت و عظمت دانش نهفته در مجموعه آگاهی‌های بشری است. پولانی (Polanyi, 1969) اهمیت دانش نهفته را در جملهٔ معروف خود که «ما خیلی بیش‌تر از آن‌چه می‌توانیم بیان کنیم، می‌دانیم» به‌خوبی متذکر شده است.

به‌طور خلاصه، دانش نهفته یا ضمنی مجموعه‌ای از تجارب، مهارت‌ها، دیدگاه‌های حرفه‌ای و کاری، الگوهای ذهنی در درون فرد است که به‌طور ساده قابل انتقال نیست و کاملاً جنبهٔ شخصی و فردی دارد. بدین‌ترتیب دانش ضمنی در عمل و از طریق کاربرد آشکار می‌شود و از این ویژگی برای انتقال و آموختن آن باید استفاده کرد. دانش ضمنی از راه ارتباطات و تعاملات شخصی با خبرگان و کسانی که واجد این دانش هستند آموخته می‌شود و به عبارت دیگر یادگیری دانش ضمنی در عمل رخ می‌دهد و به‌طور نظری قابل انتقال نیست. دانش نهفته دارای دو بُعد است. بُعد فنی مانند مهارت‌ها و تجربیات عملی افراد و بُعد ذهنی و شناختی مانند الگوهای ذهنی، مفاهیم ایده‌ال، و ارزش‌های فردی.

با توجه به اهمیت دانش نهفته و ضمنی، مدیریت دانش در سازمان باید تلاش کند تا از این بخش عظیم دانش بهره‌مند شود و از این طریق به خلق و ایجاد دانش جدید در سازمان بپردازد. مدل چهارمرحله‌ای خلق دانش چنین مهمی را در یک مسیر حلزونی تحقق می‌بخشد. نوناکا و همکارانش معتقدند در یک رابطهٔ تعاملی و از راه مدیریت گفت‌وگو و ارتباط[1] است که دانش نهفته، عینیت پیدا می‌کند و آشکار می‌شود و پس از درونی‌شدن، مجدداً دانش نهفته و بصیرت و آگاهی درونی را ایجاد می‌کند؛ همین سیر است که به‌صورت حلزونی موجب اعتلای دانش در سازمان می‌شود.

شاید مدیریت گفت‌وگو و ارتباط، اتاق‌های فکر، جلسات بیان افکار و اندیشه‌ها[2]، تدابیری ساده برای ایجاد تعامل و برقراری ارتباط ذهنی باشند، اما اگر این شیوه‌های مباحثه و مکالمه سازنده باشند، به گفتهٔ برناشتاین برای درک و شناخت واقعی باید به‌دنبال مفاهمه و هم‌ذهنی باشیم (Bernstein, 1976).

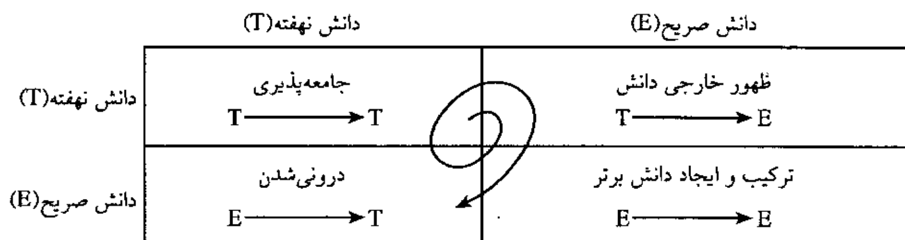
گفتمان عملی[3] فرصتی فراهم می‌آورد تا طرفین ذهن خود را نزد یکدیگر بگشایند و با

1. conversation management
2. think aloud
3. practical discourse

اعتماد به هم، آن‌چه را در ذهن دارند برای هم آشکار کنند. وجود اعتماد، هم‌هدفی، و تمایل درونی لازمهٔ تحقق گفتمان است.

در بخش بعدی به‌طور اجمالی در مورد سرمایهٔ اجتماعی و اعتماد به‌عنوان تسهیل‌کننده‌های فرایند خلق دانش بحث خواهد شد.

شکل ۲، مدل چهارمرحله‌ای خلق دانش را نشان می‌دهد.

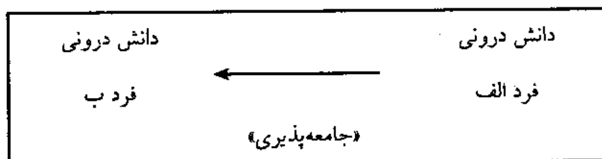


شکل ۲. مدل چهارمرحله‌ای خلق دانش
منبع: Nonaka, et.al., 2001

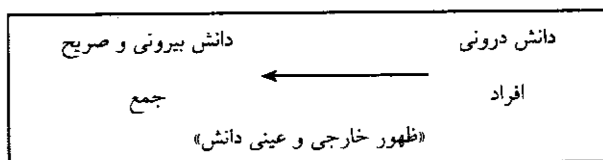
همان‌گونه که در مدل مشاهده می‌شود، فرایند دانش‌آفرینی از قسمت جامعه‌پذیری[1] آغاز می‌شود. در این مرحله دانش نهفته (T) افراد به یکدیگر منتقل می‌شود. افراد در جلسات و با شرکت در کارهای جمعی، شریک اندیشه‌های هم و دانش نهفتهٔ یکدیگر می‌شوند. در این مرحله همه می‌کوشند تا تفکر و احساس دیگری را دریابند و به ذهن دیگری نفوذ کنند. مدیریت برای تحقق اهداف در این مرحله می‌بایست شرایطی فراهم آورد که افراد با علاقه و رغبت، احساسات، ادراکات، تجربیات، اندیشه‌ها، و مدل‌های ذهنی خود را با هم در میان نهند و در اندیشه‌های هم شریک و سهیم شوند. در این فضا باید افراد با هم یکی شوند، حجاب‌های من و تو از میان برداشته شود و آن‌چه می‌دانند به هر زبان و وسیله‌ای که می‌توانند به هم انتقال دهند. این فضا، فضای دوست‌داشتن، اعتماد به هم، و یکدیگر را مهم و آگاه‌شمردن است. این مرحله را جامعه‌پذیری نام نهاده‌اند؛ زیرا در آن فرایند جمعی و گروهی شکل می‌گیرد و افراد و اعضای گروه‌های تخصصی با هم بودن، با هم درک‌کردن، به درون هم نفوذکردن، رابطهٔ چهره به چهره و ذهن به ذهن داشتن را تجربه

1. socialization

می‌کنند. به‌طور خلاصه، در این مرحله دانش درونی و نهفتهٔ افراد طی فرایند جامعه‌پذیری به هم انتقال می‌یابد و اولین و مهم‌ترین گام در خلق دانش، که مفاهمه است، برداشته می‌شود.



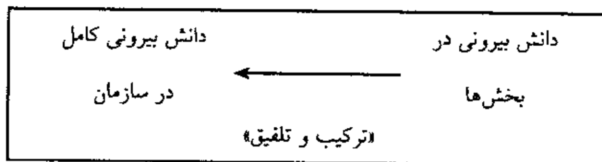
در مرحلهٔ دوم که آن را ظهور خارجی و عینی دانش[1] نام نهاده‌اند، دانش درونی منتقله در مرحلهٔ پیشین، به‌صورت دانشی عینی و قابل انتقال درمی‌آید. دانش نهفته مدون می‌شود و به شکلی که قابل تجربهٔ همگانی است، درمی‌آید. دانش نهفته و ذهنی و انتزاعی به دانشی صریح و عینی و ملموس تبدیل می‌شود. نظریه‌پردازی، تنظیم و تدوین نظریه‌های قابل تجربهٔ همگانی و مفهوم برای همه از فعالیت‌های این مرحله است. ذهنیت‌های یکی‌شدهٔ مرحلهٔ قبل، در این مرحله به صورت یک ذهنیت جمعی تبیین و تدوین می‌شود.



در مرحلهٔ سوم که مرحلهٔ ترکیب و تلفیق[2] نام‌گذاری شده است، دانش صریح و بیرونی مرحلهٔ قبل به دانشی پیچیده‌تر و کامل‌تر تبدیل می‌شود. درواقع با تلفیق دانش‌های متنوع و مختلف، دانشی ترکیبی و کامل حاصل می‌شود. دانش‌های صریحی که در بخش‌های مختلف سازمان حاصل شده‌اند، ویرایش می‌شوند، به هم پیوند می‌خورند، کامل می‌شوند، و به صورتی سیستمی درمی‌آیند. در این مرحله است که دانش ایجاد می‌شود. تحقق فرایند در این مرحله نیازمند همکاری و همراهی همهٔ واحدهای سازمان و روحیهٔ جمعی است.

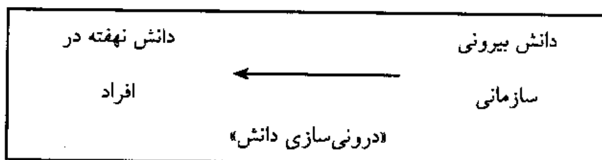
---

1. externalization
2. combination



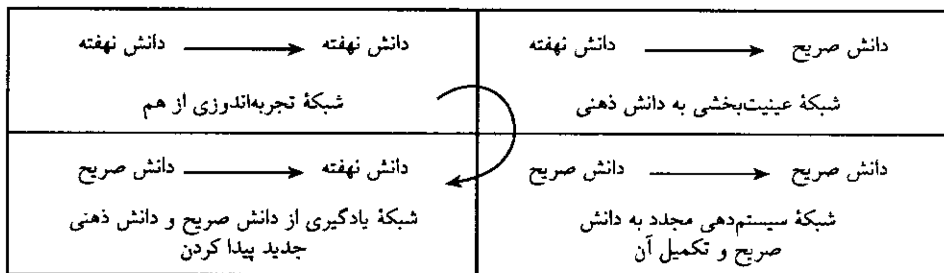
در شبکهٔ دانش‌آفرینی دانشگاهی، گروه‌های تخصصی به‌عنوان واحدها و بخش‌های مرتبط به هم دانش بیرونی را به هم پیوند داده و دانشی کامل و پالایش‌شده را به‌دست می‌دهند که مجدداً در شبکه جریان می‌یابد و موجب درونی‌سازی دانش در مرحلهٔ چهارم می‌شود.

مرحلهٔ چهارم مدل درونی‌سازی دانش[1] نام گرفته است که ضمن آن، دانش صریح و بیرونی کامل و جدید، که حاصل ترکیب و تلفیق نظرات جمعی است، به دانش نهفته در درون افراد تبدیل می‌شود. افراد سازمان یا اعضای گروه‌های تخصصی که در جریان دانش جدید قرار گرفته‌اند، آن را درونی می‌سازند و بصیرت و بینشی جدید در درون ذهن اعضای شبکه به وجود می‌آورند.



پس از طی این چهار مرحله، دور دوم این سیر آغاز می‌شود، بدین‌ترتیب که دانش درونی‌شدهٔ مرحلهٔ چهارم، به‌صورت دانش نهفتهٔ کامل‌تر از طریق جامعه‌پذیری به دیگر اعضای گروه‌های تخصصی انتقال پیدا می‌کند و به ترتیب مراحل ظهور خارجی دانش، ترکیب و درونی‌سازی طی می‌شوند. طی این مراحل در هر دور، موجب اعتلای دانش و رسیدن به آگاهی بیش‌تر و دانش سازمانی کامل‌تر است. در یک روند حلزونی، با گذر از هر مرحله بر وسعت و عمق دانش حاصله افزوده می‌شود و ترفیع و بالندگی مستمر در دانش رخ می‌دهد. مدل چهارمرحله‌ای خلق دانش را به‌صورت دیگری نیز ارائه کرده‌اند که در شکل شمارهٔ ۳ ملاحظه می‌شود.

---
1. internalization



شکل ۳. مدل شبکه‌ای خلق دانش

منبع: Bock, A et al., 2005

در این مدل شبکه‌هایی برای تبدیل دانش‌های نهفته و صریح به هم طراحی شده‌اند که از مرحلهٔ تجربه‌آموزی از هم آغاز می‌شوند. در این مرحله افراد از دانش نهفتهٔ هم آگاه می‌شوند. سپس در مرحلهٔ بعد دانش نهفته عینیت می‌یابد و به دانش صریح بدل می‌شود. دانش صریح در مرحلهٔ سوم تکمیل می‌شود و سرانجام در مرحلهٔ چهارم، که شبکهٔ یادگیری محسوب می‌شود، از دانش صریح دانش‌های نهفتهٔ جدیدی در اذهان شکل می‌گیرند (Back, A., et.al., 2005).

مدل خلق دانش، در فضای مشترک[1]

مدل Ba[2] یا مدل فضای مشترک، محمل و سازوکار دیگری برای خلق و ایجاد دانش است. این مدل از طریق تعامل پیوسته میان افراد و اعضای گروه‌ها و برقراری ارتباط میان دانش ضمنی و دانش صریح، به خلق دانش جدید می‌پردازد. فضای مشترک در تمامی سطوح و شاخه‌های علمی و تخصصی در دانشگاه‌ها گسترده شده است و یک ابرفضای خلاق به وجود می‌آورد که شبکهٔ دانشگاهی را به ابرساختاری دانشی تبدیل می‌کند. درواقع فضای Ba فضایی مشترک برای ارتباط و تعامل است که ممکن است فیزیکی، مجازی، یا ذهنی، و شناختی باشد. فضای فیزیکی مانند اعضای گروهی که در یک محل کار می‌کنند، فضای مجازی مانند روابطی که میان افراد از طریق وسایل ارتباطی بدون

1. ba model

۲. Ba، واژه‌ای ژاپنی معادل جا، مکان، و فضاست که در این‌جا به معنای فضای مشترک برای ایجاد ارتباط به کار رفته است.

حضور فیزیکی آنان برقرار می‌شود، و فضای ذهنی مانند مشارکت و سهیم‌شدن افراد در ایده‌ها و ذهنیات یکدیگر (Nonaka & Konno, 1998). در مدل Ba چهار نوع فضا تعریف شده است:

۱. **فضای زایش اندیشه‌ها**[1]. فضایی که در آن اندیشه‌ها و ایده‌ها از درون ذهن افراد تراوش می‌کنند و آنان افکار و الگوهای ذهنی (دانش نهفته و ضمنی) خود را در آن به مشارکت می‌گذارند. در این فضا نوعی جامعه‌پذیری مانند مدل چهارمرحله‌ای رخ می‌دهد.
۲. **فضای تعامل**[2]. در این فضا نوعی ارتباط و تعامل آگاهانه و برنامه‌ریزی‌شده میان اعضا و افراد گروه‌ها برقرار شده است و این تعامل موجب می‌شود دانش ضمنی و مفاهیم ذهنی به دانشی صریح و عینی و قابل انتقال تبدیل شوند. ترکیب اعضا در این فضا اهمیت بسیار دارد، زیرا آنان باید بتوانند از طریق گفت‌وگو و ارتباط کلامی و ذهنی با هم و مفاهمه دانش نهفته را به دانش صریح تبدیل کنند. در فضای تعامل ظهور بیرونی و عینی دانش مانند مدل چهارمرحله‌ای صورت می‌پذیرد.
۳. **فضای مجازی**[3]. این فضا متشکل از سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی است و موجدیتی جدا و مستقل از فضا و زمان واقعی دارد. فضای مجازی مرحلهٔ ترکیب و تلفیق را شکل می‌دهد و در حیطهٔ خاص خود با اطلاعات و دانش‌های صریح عمل می‌کند. در این فضا ترکیب دانش‌های صریح صورت گرفته است و سیستمی از دانش دانشگاهی به‌وجود می‌آید که بالندگی و توسعهٔ علم را در پی دارد. سیستم اطلاعاتی و ارتباطی یکپارچه و منسجم شبکه‌ای، نقش عمده‌ای در تحقق اهداف این فضا دارد.
۴. **فضای عمل و اجرا**[4]. در این فضا درونی‌سازی مانند مدل چهارمرحله‌ای انجام می‌گیرد و دانش صریح به دانش نهفته تبدیل می‌شود. رایزن‌های خردمند و افراد مجرب و آگاه در عمل و فعالیت خود که کاربرد دانش صریح است، الگوها و مدل‌های ذهنی جدید و اندیشه‌های نویی را در اذهان می‌آفرینند و به عبارتی زمینهٔ زایش دانش‌های نهفته و ضمنی دیگری را هموار می‌کنند. در فضای مجازی اندیشه‌ها و نظریات و اطلاعات با هم درمی‌آمیختند، درحالی‌که در فضای عمل و اجرا مسئلهٔ فعالیت‌های عملی نقش اصلی را ایفا می‌کنند و دانش نهفته از عمل نشئت می‌گیرد.

1. originating Ba
2. internacting Ba
3. cyber Ba
4. exercising Ba

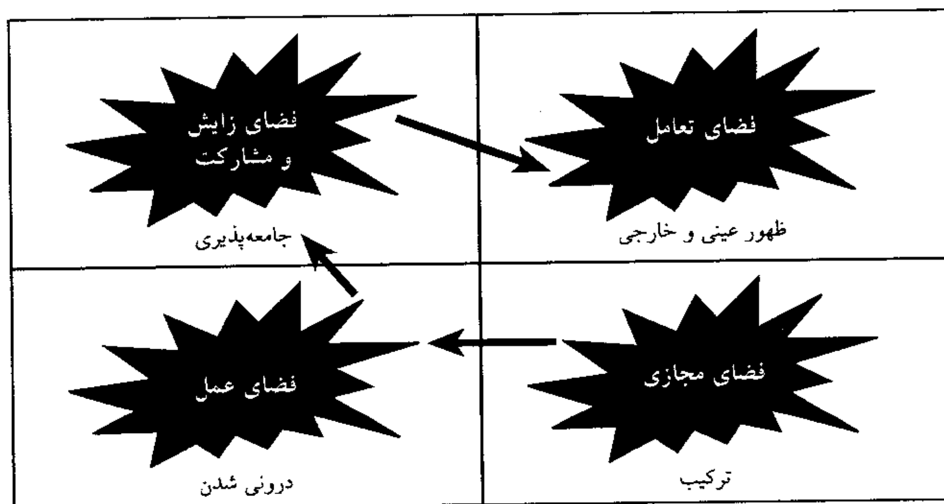
شکل شمارهٔ ۴ چهار فضای مدل Ba و ارتباط آن‌ها را با هم نشان می‌دهد. همچنان‌که قبلاً اشاره شد با گسترش این چهار فضا در کل شبکه یک ابرفضای خلاق برای خلق و توسعهٔ دانش در کشور به‌وجود می‌آید.

به‌طور خلاصه می‌توان گفت با بهره‌گیری از این دو مدل در شبکه‌های دانشگاهی، خلق دانش ابتدا اعضای گروه‌های تخصصی دانسته‌های نهفتهٔ خود را آشکار می‌سازند و تدوین می‌کنند و سپس در شبکه‌ای که متشکل از تمامی گروه‌های همکار و همسان است این دانش را توزیع و آن را به دانشی برتر و کامل تبدیل می‌کنند.

دانش حاصله در جریان سیال و دائم تعامل گروه‌ها و اعضای آن‌ها با هم دانش‌های نهفته‌ای را شکل می‌دهد و این مسیر به تعالی و ارتقای دانش می‌انجامد. شبکه‌های تولید علم کل دانشگاه‌های کشور را دربرمی‌گیرند و در صورت لزوم با سایر مراکز علمی و پژوهشی جهانی نیز ارتباط برقرار می‌کنند.

نقش سرمایهٔ اجتماعی و اعتماد در خلق دانش

همان‌گونه که در مراحل مختلف مدیریت دانش مانند نشر، تبادل، و مهم‌تر از همه تبدیل



شکل ۴. چهارفضای مدل Ba

منبع: Nonaka & Konna, 1998

دانش نهفته به دانش صریح مذکور افتاد، عامل اعتماد و تفاهم میان اعضای گروه‌ها نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای دارد و درصورتی‌که این پیش‌شرط وجود نداشته باشد احتمال توفیق مدیریت دانش اندک خواهد بود. در اطراف خود سازمان‌ها این پیش‌شرط وجود نداشته باشد احتمال توفیق مدیریت دانش اندک خواهد بود. در اطراف خود سازمان‌های بسیاری را ملاحظه می‌کنیم که ذخیرهٔ ارزشمندی از اعضای فرهیخته و دانش‌آموخته دارند اما از به‌کارگیری و بهره‌برداری از آن‌ها ناتوان‌اند. اگر به این سازمان‌ها دقیق‌تر بنگریم درمی‌یابیم که مشکل آن‌ها در سازوکارهای مدیریت دانش نیست بلکه در نحوهٔ ارتباط میان اعضای آن‌هاست. عدم وجود اعتماد و سرمایهٔ اجتماعی میان کارکنان موجب می‌شود تا ساختارهای مدیریت دانش به‌درستی عمل نکنند و نتایج مورد انتظار حاصل نشوند.

سرمایهٔ اجتماعی وجود شبکه‌های قوی مبتنی‌بر اعتماد در سازمان و میان اعضای آن است. به‌زعم ناهاپیت و گوشال سرمایهٔ اجتماعی وجود شبکه‌های قوی ارتباطی میان افراد است که در پرتو اعتماد، تعاملات بین آن‌ها بسیار ساده و اثربخش‌اند (Nahaoiet & Ghoshal, 1998).

در سرمایهٔ اجتماعی ۵ بُعد اصلی وجود دارد که تحقق آن را تضمین می‌کند:

۱. مجاری اطلاعات و ارتباطات

مجاری ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان‌ها شبکه‌های اجتماعی را به وجود می‌آورند که رابطهٔ اعضای سازمان را با هم و با دنیای خارج میسر می‌سازند. درصورتی‌که این مجاری وجود نداشته باشند، سرمایهٔ اجتماعی امکان وجود پیدا نمی‌کند، زیرا در خلأ ارتباطات و اطلاعات هیچ‌گونه تعاملی صورت نمی‌پذیرد. در مجاری ارتباطی ممکن است گروه‌هایی وجود داشته باشند که ارتباط را مختل سازند، برای ایجاد سرمایهٔ اجتماعی و اعتماد باید این موانع از میان برداشته شوند و ارتباط میان اعضا تسهیل و تحکیم شود.

۲. هنجارهای اجتماعی

هنجارهای اجتماعی تسهیل‌کنندهٔ مراودات میان اعضای سازمان‌اند. این هنجارها می‌توانند چشم‌اندازهای مشترک، آرمان‌های یکسان، و نگرش‌های واحد نسبت به مسائل سازمان و اهداف آن باشند و به اعضا امکان دهند با همسویی و اعتماد و صرف‌نظر از تفاوت‌های ظاهری و سلیقه‌ای تجربیات و دانش خود را با هم در میان نهند.

۳. انتظارات و تعهدات

اگر سرمایهٔ اجتماعی را تعامل سازنده و مثبت میان اعضای یک شبکه بدانیم (Lesser, 2000)

این تعامل زمانی مفید و مؤثر خواهد بود که طرفین انتظارات یکدیگر را برآورده سازند و نسبت به تعهدات متقابل خود پایبند باشند. آن‌ها باید احساس کنند این مراوده و ارتباط به آن‌ها کمک و مصالح‌شان را تأمین می‌کند.

۴. هویت

احساس هویت در شبکه‌ها زمانی به‌وجود می‌آید که اعضا خود را عضو گروه بدانند و به این عضویت مباهات و افتخار کنند. وفاداری و وابستگی گروه به شبکه‌های ارتباطی موجب می‌شود تا تبادل دانش به‌سهولت و با تمایل اعضا صورت پذیرد و اعضا از این‌که دانسته‌ها و تجربیات خود را به دیگران انتقال می‌دهند احساس مثبتی داشته باشند.

۵. زیرساخت‌های اخلاقی

پنجمین بُعد سرمایهٔ اجتماعی زیرساخت‌های اخلاقی است که عبارت‌انداز ساختار یا محملی که اجازه می‌دهد یک سازمان هنجارها و معیارهای موردنظر خود را ترویج و ترغیب کند و درونی سازد، پوتنام این زیرساخت‌ها را در جامعه ساختارهای مشارکتی مدنی می‌داند که به‌صورت عضویت در جوامع محلی، انجمن‌ها، و باشگاه‌های گوناگون جلوه می‌کند (Putnam, 1993). این شبکه‌ها در سازمان نیز در اشکال کوچک‌تری وجود دارند و تجربهٔ مشارکت و همبستگی، و زندگی جمعی و تحمل دیگران را به آنان می‌آموزند. زیرساخت‌های اخلاقی به اعضا یاد می‌دهند که علاوه بر منافع شخصی، باید مصالح گروهی و جمعی که مصلحت آنان را نیز دربردارد، مد نظر داشته باشند.

ابعاد پنج‌گانهٔ سرمایهٔ اجتماعی زمینه و بستری فراهم می‌کنند که دانش در سازمان به‌سادگی و با قوت مبادله شود و از حالت فردی به‌صورت دانشی جمعی و سازمانی که متعلق به همه است، درآید و موجب تشکیل یک نهاد یادگیرنده شود (Hoffman, et. al., 2005).

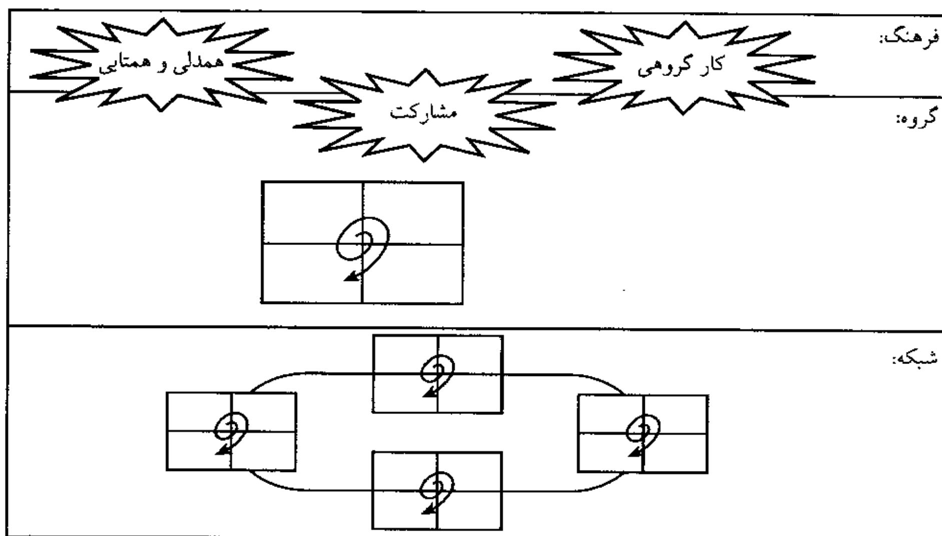
سخن آخر

با توجه به آن‌چه گذشت می‌توان نتیجه گرفت وجود شبکه‌هایی که برمبنای اعتماد فی‌مابین طراحی و ایجاد شده باشند به‌خوبی می‌توانند موجبات تولید و توسعهٔ دانش را در کشور و حتی در عرصهٔ جهانی فراهم آورد. بنابراین اگر بتوانیم در دانشگاه‌های کشور ساختارهایی شبکه‌ای طراحی کنیم که عالمان و دانشمندان و اعضای هیئت علمی و متخصصان دانشگاهی را به‌هم پیوند دهند، گامی بلند و مؤثر در توسعه و بالندگی علم برداشته‌ایم. در ساختارهای شبکه‌ای مبتنی‌بر اعتماد و همدلی و همسویی، امکان مبادله و انتقال دانش میان

دانش‌پژوهان به‌سهولت فراهم می‌شود و ساختار قدرتمندی برای تولید دانش به‌وجود می‌آید که نیروهای علمی که اکنون به‌طور متفرق و بی‌خبر و جدا از هم تلاش می‌کنند، گرد هم می‌آورد و آنان را در مسیر تعالی و رشدی جمعی قرار می‌دهد.

از آن‌جایی که تاکنون اهتمام مؤثری در این زمینه صورت نپذیرفته است و تلاش‌های علمی دانشگاه‌ها پراکنده و بدون اطلاع از تلاش همتایان‌شان انجام شده‌اند، لازم است تا در این زمینه اقدامی درخور صورت گیرد و برای تحقق آرمان‌های علم‌خواهی به این هدف اولویت داده شود. ذکر این نکته ضروری است که با صرف تدوین قوانین و مقررات بیرونی و دیوان‌سالار در این زمینه گام‌برداشتن، کاری ابتر و بی‌حاصل است و همان‌طور که اشاره شد باید به همراه تکمیل زیرساخت‌ها زمینه‌های فرهنگی را برای کار گروهی فراهم آورد و زندگی در شبکه‌ها را به‌جای حیات سلسله‌مراتبی و حاکمانه تجربه کرد و آموخت.

خلاصه آن‌که معماری شبکه‌ها باید به‌گونه‌ای انجام شود که در آغاز فرهنگ مشارکت و زندگی جمعی همراه با همدلی در سازمان و در کل مجموعه به‌وجود آید و سپس این روح جمعی در کالبد گروه‌ها و به‌تبع آن در شبکه‌ها دمیده شود. در پرتو این فرهنگ، دانش جدید در گروه‌ها بر اساس هم‌ذهنی و ارتباط عمیق ایجاد می‌شود و سپس در کل مجموعه گروه‌ها به‌صورت یک شبکهٔ فراگیر، ارتقا می‌یابند و رشد علمی تحقق پیدا می‌کند. شکل ۵ این فرایند را نشان می‌دهد.



شکل ۵. فرایند رشد علمی در شبکه‌ها

ضمیمهٔ ۲۲

سرمایهٔ اجتماعی

در دیدگاه‌های سنتی مدیریت توسعه سرمایه‌های اقتصادی، فیزیکی، و نیروی انسانی مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کردند اما در عصر حاضر برای توسعه، بیش‌تر از آن‌که نیازمند سرمایهٔ اقتصادی، فیزیکی و انسانی باشیم نیازمند «سرمایهٔ اجتماعی» هستیم، زیرا بدون این سرمایه استفاده از دیگر سرمایه‌ها به‌طور بهینه صورت نمی‌گیرد. در جامعه‌ای که فاقد سرمایهٔ اجتماعی کافی است سایر سرمایه‌ها ابتر می‌مانند و تلف می‌شوند. از این‌روست که موضوع سرمایهٔ اجتماعی محور اصلی مدیریت در سازمان‌ها محسوب می‌شود و مدیرانی موفق قلمداد می‌شوند که بتوانند در ارتباط با جامعه به تولید و توسعهٔ سرمایهٔ اجتماعی بیش‌تری نایل شوند. در این ضمیمه ضمن معرفی مفهوم سرمایهٔ اجتماعی، کوشش می‌شود تا نقش مدیریت در ایجاد و توسعهٔ سرمایهٔ اجتماعی برشمرده شود.

سرمایهٔ اجتماعی چیست؟

«سرمایهٔ اجتماعی» را می‌توان حاصل روابط مبتنی‌بر اعتماد در جامعه دانست و آن را به مجموع منابعی که در ذات روابط سازمان اجتماعی به وجود می‌آیند و زندگی اجتماعی را دلنشین‌تر و مطلوب‌تر می‌سازند اطلاق کرد. جامعه‌ای از سرمایهٔ اجتماعی برخوردار است که مردمان در مراودات با یکدیگر و در ارتباط با سازمان‌ها از سهولت، سادگی و انعطاف بسیار بالایی برخوردار باشند و از این‌رو برخی از جامعه‌شناسان مانند کلمن (Coleman, 1980) سرمایهٔ اجتماعی را شامل جنبه‌ای از یک ساخت اجتماعی دانسته‌اند که روابط و تعاملات افرادی را که در درون ساختار هستند تسهیل می‌کند و مانند دیگر شکل‌های سرمایه، مولد و زاینده است و دستیابی به اهداف معینی را که در نبودن آن دست‌یافتنی نبودند، امکان‌پذیر می‌سازد.

در این‌جا بی‌مناسبت نیست که برای روشن‌شدن موضوع سرمایهٔ اجتماعی از سرمایه انسانی و فیزیکی نیز توصیفی اجمالی به عمل آید. همان‌طور که سرمایهٔ فیزیکی با ایجاد

تغییرات در مواد برای شکل‌دادن به ابزارهایی که تولید را تسهیل می‌کنند به وجود می‌آید، سرمایهٔ انسانی با تغییردادن افراد از طریق دادن مهارت‌ها و توانایی‌های جدید به آنان پدید می‌آید و آن‌ها را توانا می‌سازد تا به شیوه‌های جدیدی رفتار کنند. سرمایهٔ اجتماعی نیز هنگامی ایجاد می‌شود که روابط میان افراد به شیوه‌ای دگرگون شود که کنش میان آنان تسهیل شود. بدین‌ترتیب سرمایهٔ اجتماعی در روابط بین افراد یا گروه‌ها تجسم پیدا می‌کند و بیش‌تر از سرمایهٔ فیزیکی و انسانی می‌تواند فعالیت‌های جمعی را تسهیل کند. فرضاً گروهی که اعضای آن به هم اعتماد بالایی دارند خواهند توانست کارهایی بسیار بیش‌تر از گروهی که فاقد آن قابلیت اعتماد است انجام دهند. یا سازمانی که در آن سرمایهٔ اجتماعی بالایی وجود دارد از سهولت ارتباطی بیش‌تری میان اعضا و ارباب رجوع برخوردار است و همین‌طور جامعه‌ای که در آن سرمایهٔ اجتماعی در حد بالاست شهروندان از راحتی و آسایش بیش‌تری بهره‌مند هستند.

با توجه به توصیفی که از سرمایهٔ اجتماعی شد، می‌توان نتیجه گرفت که اگر سازمان‌ها بتوانند به‌عنوان واحدهای اجتماعی سرمایهٔ اجتماعی ایجاد کنند قادر به فعالیت بهتر و بیش‌تر خواهند شد و نتایج مطلوب‌تری را به جامعه ارائه می‌کنند و با افزایش این سرمایه از طریق سازمان‌ها و ارتباط آن‌ها با ارباب‌رجوع‌شان، جامعه نیز از مواهب سرمایهٔ اجتماعی، که همانا جو اعتماد و اطمینان عمومی است، بهره‌مند خواهد شد. در این شرایط سرمایهٔ اجتماعی بین سازمان‌ها و شهروندان شکل می‌گیرد و در پرتو آن جامعه از روابطی مبتنی‌بر اعتماد برخوردار می‌شود.

نقش مدیران در ایجاد سرمایهٔ اجتماعی

مدیران از راه‌های مختلفی می‌توانند به ایجاد توسعهٔ سرمایهٔ اجتماعی یاری رسانند. در این‌جا به اهم آن‌ها اشاره می‌شود:

۱. پایبندی به اخلاقیات

مدیرانی که اصول اخلاقی را در عملکردها و تصمیمات سازمانی به کار می‌گیرند، با ایجاد روابطی مبتنی‌بر اخلاقیات، سرمایهٔ اجتماعی ایجاد می‌کنند. البته در تعریف و تبیین اصول اخلاقی دشواری‌های بسیاری وجود دارد و به‌سادگی نمی‌توان اصول اخلاقی واحدی را که مورد توافق و قبول همگان باشد به دست آورد. اندیشمندان مدیریت اصول اخلاقی را در

نوشته‌های خود به صور گوناگون بیان داشته‌اند. دوبل (Dobel, 1990) از سه دسته معیار اخلاقی نام می‌برد: احساس مسئولیت در مقابل حکومت، مسئولیت فردی، دوراندیشی و خیرخواهی. توجه به این سه عامل مجموعاً امکان تصمیم‌گیری اخلاقی را برای فرد در سازمان فراهم می‌کند. پوزنر و اشمیت (Posner & Schmidt, 1994) به دو دستهٔ دیگر از معیارهای اخلاقی اشاره می‌کنند که یکی بر فردگرایی سنتی تأکید دارد و دیگری بر همکاری و جمع‌گرایی عنایت و التفات دارد. به باور این دو نویسنده مدیران باید ضمن حفظ آزادی و ارزش‌های فردی، منافع جمعی و مصالح اجتماعی را نیز محترم شمرند. فردریکسون (Frederickson, 1990) اصول اخلاقی را برابری و عدالت اجتماعی و مصلحت عامه تعریف می‌کند. دن‌هاوت (Denhardt, 1991) بنیادهای اخلاقی سازمان را عزت و آبرو، نیکخواهی و عدالت می‌داند. مدیران باید در اقدامات خود به‌نحوی عمل کنند که عزت و آبروی هیچ فردی خدشه‌دار نشود، همواره نیک‌خواهانه و انسان‌دوستانه رفتار کنند و لحظه‌ای عدالت و انصاف را در اعمال خود فراموش نکنند. و سرانجام وارویک (Warwick, 1981) از چهار منبع برای تدوین اصول اخلاقی نام می‌برد: مصلحت عمومی، مصلحت حکومتی، مصلحت سازمانی، و مصلحت شخصی.

با استفاده از نظر «وارویک» می‌توان اصول اخلاقی جامعی را برای سازمان تدوین کرد که از چهار جهت عمومی، حکومتی، سازمانی و شخصی، مصلحت‌ها را در نظر داشته و عمل براساس آن‌ها تضمین‌کننده و توسعه‌دهندهٔ سرمایهٔ اجتماعی باشد.

مدیری که در اعمال خود به مصلحت عامه می‌اندیشد و توجه به این امر را راهنمای خود قرار می‌دهد، مسلماً اعتماد جامعه و شهروندان را به خود جلب می‌کند و با همراهی و مشارکت آنان بهتر می‌تواند به اهداف سازمان جامهٔ عمل بپوشاند. به گفتهٔ روهر (Rohr, 1989) مدیری که مصالح عامه را در نظر دارد مسلماً شایستگی و قابلیت حکومت بر مردم را داراست و بدین طریق می‌تواند همهٔ شهروندان را وفادار و وابسته به سازمان خود سازد.

اما تعریف مصلحت عامه در سطح عملیاتی کاری دشوار است. در تعریف عملیاتی مصلحت عامه، دو مفهوم برای آن در نظر گرفته شده است. در یکی از این دو مفهوم نفع عامه در برابری و مساوات اجتماعی متبلور می‌شود. در این معنی مصلحت عامه در آن است که همگان در برابر قانون یکسان در نظر گرفته شوند و هیچ تبعی ناروایی رخ ندهد. به آن‌هایی که نیازمند هستند کمک شود و آن‌هایی که واجد شرایط استخدام سازمان هستند، استخدام شوند. نابرابری در استخدام‌ها راه نداشته باشد و حقوق شهروندان از سوی

سازمان با انصاف و عدالت رعایت شود. در مفهوم دوم تعریف عملیاتی، مصلحت عامه به بی‌طرفی تعبیر شده است. گروه‌های فشار در این مفهوم اگر بی‌طرفی در تصمیمات عمومی را مختل سازند، پدیده‌ای زیانبار و نامطلوب محسوب می‌شوند. اکثریت نباید به‌علت در اکثریت قرارداشتن، حقوق اقلیت را نادیده بگیرد و قدرتمندان نباید بر افراد کم‌قدرت چیره شوند.

بر مبنای رعایت مصلحت عامه منشور اخلاقیات مدیریت اعضای سازمان را ترغیب می‌کند تا نفع جامعه را بر نفع خود مقدم شمرند و در حفظ منافع عامه تمامی توان خود را به کار گیرند. با شهروندان و مراجعان منصفانه، خوشبیانه و نیکخواهانه رفتار کنند، و به مردم روشن، گویا و کامل پاسخ گویند.

۲. حمایت از توسعهٔ پایدار

توسعهٔ پایدار مفهوم جدیدی را از توسعهٔ اقتصادی، انسانی و محیطی ارائه می‌دهد و توسعهٔ واقعی را معادل رشد انسانی و زیست‌محیطی قلمداد می‌کند. در توسعهٔ پایدار منابع زیست‌محیطی همچون سرمایه‌هایی تلقی می‌شوند که حفاظت از آن‌ها وظیفهٔ اصلی سازمان‌ها به شمار می‌آید و توسعه‌ای مقبول است که در آن ضمن حفظ طبیعت، انسان ارزش و کرامت خود را از دست ندهد. براساس چنین تفکری از توسعه و رشد، که همانا توسعهٔ پایدار شهرت یافته است، مدیران سازمان‌ها با ساختار جدیدی از توسعه روبه‌رو هستند که در آن تنها اهداف اقتصادی مطمح‌نظر نبوده، بلکه جنبه‌های زیست‌محیطی و انسانی نیز مورد تأکید فراوان‌اند. پیشرفت و کارایی اقتصادی، حفظ منابع طبیعی، فقرزدایی، توسعهٔ عدالت اجتماعی، ایجاد فرصت‌های برابر برای پیشرفت همگانی، از زمرهٔ اهداف اصلی در یک الگوی سه‌وجهی از توسعهٔ پایدارند. در این الگو اقتصاد، انسان، و طبیعت همزمان مورد توجه هستند و مدیران با استفاده از این مدل باید تلاش کنند که نوعی تقارب و همگرایی در سه دیدگاه اقتصادی، انسانی و زیست‌محیطی به وجود آورند و با این نگرش به استقبال آینده بروند. دیدگاه‌های کارشناسان اقتصادی برای به حداکثر رسانیدن رفاه انسانی با توجه به محدودیت‌های منابع، دیدگاه‌های محیط‌شناسان[1] در زمینهٔ حفظ و نگهداری محیط‌زیست بشری به‌عنوان یک سرمایهٔ طبیعی و تمام‌شدنی و نقطه‌نظرات جامعه‌شناسان در مورد ارزش و اهمیت انسان به‌عنوان محور اصلی توسعه، نقش‌های اصلی را در

1. ecologists

شکل‌گیری الگوی جامع توسعهٔ پایدار ایفا می‌کنند. مدیران باید خود را حامی توسعهٔ پایدار بدانند و مسائل اقتصادی سازمان خود را در بستر انسانی و زیست‌محیطی دنبال کنند. آنان باید زیست‌بوم سازمان خود را بشناسند و برای تصمیم‌گیری بر شاخص‌هایی تکیه کنند که رشد اقتصادی، انسانی، و محیطی را با هم دربرداشته باشند. مدیریت موفق در عصر حاضر مدیریتی است که سیاست‌های اقتصادی خود را با توجه به اثرات اجتماعی و زیست‌محیطی حاصل از آن‌ها تنظیم کند. سیاست‌های اقتصادی در سازمان‌ها نباید تنها به بازتاب‌های مالی و فیزیکی منحصر شوند، بلکه باید متضمن حفظ محیط‌زیست و ارزش‌های انسانی نیز باشند. به عبارت دیگر توسعهٔ مطلوب در عصر ما توسعه‌ای اخلاقی و انسانی است. مدت مدیدی است که معیارهای کوتاه‌نظرانهٔ مالی بر تصمیم‌گیری‌های اقتصادی حاکم بوده‌اند. هم‌اکنون زمان آن فرارسیده است تا واقعیت‌های زیست‌محیطی و ا نسانی را به علم اقتصاد برگردانیم (گوئل کهن، ۱۳۷۶). توسعه‌ای که بر مبنای تعقل ابزاری و با معیارهای بازاری شکل گرفته باشد، توسعهٔ مقبول این دوران نیست، بلکه باید توسعه‌ای بر مبنای تعقل جوهری شکل دهیم که با معیارهای ارزشی قابل تبیین و توجیه باشد. توسعه‌ای که در آن خیر و مصلحت آدمی و طبیعت دستخوش مخاطرات ناشی از اهداف آزمندانه و مهارگسیختهٔ سازمانی، که به‌ظاهر منطقی و اقتصادی می‌نماید، نشود. مدیران با حمایت از توسعه‌ای با چنین اوصاف و خصائل است که می‌توانند در جلب اعتماد مردم توفیق یابند و با حفظ طبیعت و ارزش‌های انسانی به ایجاد و ازدیاد سرمایهٔ اجتماعی بپردازند و با بهره‌گیری از این سرمایهٔ زیربنایی موفق به حذف سایر سرمایه‌ها نیز بشوند.

۳. احساس مسئولیت اجتماعی

سازمان و جامعه با هم در تعاملی پویا قرار دارند و در این رابطه است که افراد و اعضای جامعه مایل‌اند سازمان در مقابل آنان احساس مسئولیت کند و تنها به فکر سود و نفع سازمانی نباشد. هرگاه شهروندان اطمینان حاصل کنند که مدیریت سازمان‌ها نسبت به آن‌ها احساس مسئولیت می‌کنند و به پاسخگوبودن در مقابل جامعه می‌اندیشند تلقی مثبتی در مقابل سازمان پیدا می‌کنند و در پرتو این جوِّ اطمینان و اعتماد، سرمایهٔ اجتماعی تولید می‌شود.

مسئولیت اجتماعی را به صورت‌های مختلف تعریف کرده‌اند که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود: «مسئولیت اجتماعی، مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان

بایستی در جهت حفظ و مراقبت وکمک به جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند انجام دهد» (Barney & Griffin, 1992).

«مسئولیت اجتماعی وظیفه‌ای است بر عهدهٔ مؤسسات، تا بر زندگی اجتماعی، که در آن کار می‌کنند، اثرات سوء نگذارند. نوع این وظایف به‌طور روشن تعریف نشده ولی کلاً مشتمل بر وظایفی است چون: آلوده‌نکردن محیط، تبعیض قائل‌نشدن در استخدام، اخلاقی عمل‌کردن، آگاه‌کردن مصرف‌کننده از کیفیت محصولات یا خدمات و بالاخره مشارکت مثبت در زندگی افراد جامعه» (درک فرنچ، ۱۳۷۱).

«مسئولیت اجتماعی یکی از وظایف و تعهدات سازمان در جهت منتفع‌ساختن جامعه است به‌نحوی که هدف اولیهٔ سازمان یعنی حداکثرکردن سود را صورتی متعالی ببخشد.» (Robbinson, 1980)

همان‌گونه که در این تعاریف ملاحظه می‌شود، در رابطهٔ میان شهروندان و سازمان‌ها مسئولیت اجتماعی تعهدی است که نشانگر لزوم انجام وظیفهٔ سازمان‌ها نسبت به اعضا و افراد جامعه است و اگر مدیران در انجام این وظیفه بکوشند نقش خود را در ایجاد اعتماد میان مردم به‌درستی ایفا کرده و سرمایهٔ اجتماعی را توسعه می‌بخشند.

امروزه مدیران باید به کارهایی دست بزنند که مورد قبول جامعه و منطبق با ارزش‌های آن باشد، سازمان‌هایی که نتوانند خود را با این مهم تطبیق دهند، در عرصهٔ عمل موفق نخواهند بود. به عبارت دیگر اگر سازمان‌ها بخواهند جایگاه خود را در جامعه حفظ، و به‌نحوی عمل کنند که باعث بقا، توسعه، و موفقیت‌شان شود، لازم است که به مسئولیت اجتماعی خود توجه داشته باشند و به تعهدات خود نسبت به شهروندان به‌درستی عمل کنند. بدیهی است اگر شهروندان از سازمان‌ها سلب اعتماد کنند در یک فضای بی‌اعتمادی (فقیرشدن جامعه از جهت سرمایهٔ اجتماعی) هم سازمان‌ها و هم شهروندان متضرر می‌شوند و خسارت می‌بینند.

۴. یگانگی و وحدت با جامعه

یکی از مسائلی که موجب از میان‌رفتن سرمایهٔ اجتماعی می‌شود جدایی مدیران از جامعه است که به صورت عارضهٔ متفاوت‌بودن «ما» و «آن‌ها» جلوه می‌کند. در چنین حالتی مدیران خود را با دیگران متفاوت می‌بینند و بین خود و مراجعه‌کنندگان جدایی احساس می‌کنند. این نوع نگرش بر تصمیمات و رفتارهای مدیران اثر منفی به‌جای می‌گذارد و اعتماد جامعه را از سازمان سلب می‌کند.

برای ایجاد سرمایهٔ اجتماعی مدیران باید بر این جدایی غلبه و نوعی یگانگی و وحدت با دیگران احساس کنند. آن‌ها باید بدانند که کارکنان، مراجعان، مشتریان، شهروندان، و همسایگان «آن‌ها» نیستند بلکه جزئی از ما به عنوان مدیر، و وابسته و پیوسته به «ما» هستند. اگر آن‌ها آسیب ببینند ما همه آسیب خواهیم دید. اگر مدیران با شهروندان احساس یگانگی کنند، شهروندان نیز متقابلاً همان احساس را خواهند داشت و در پرتو این آشتی و وحدت است که روابط مبتنی بر اعتماد و دوستی میان سازمان و جامعه ایجاد خواهد شد که همانا رکن اصلی سرمایهٔ اجتماعی است.

چنان‌چه مخاطرات کوچک و اندک به جامعه آسیب می‌رسانند، مدیران برای آشتی و نزدیکی با جامعه و شهروندان باید آن‌ها را بزرگ بپندارند و در رفع آن‌ها مجدانه بکوشند. آنان باید بدانند که صداقت و صراحت با جامعه بهترین شیوه و روش مدیریتی، و پنهان‌کاری و محرمانه عمل‌کردن بدترین استراتژی است. مسائل به‌هرحال دیر یا زود برملا می‌شوند و در صورتی که سازمان مسائل را از شهروندان پنهان کرده باشد، حاصل کار بدبینی و بی‌اعتمادی و از میان‌رفتن سرمایهٔ اجتماعی خواهد بود. بدین‌ترتیب لازم است مدیران هنگامی که می‌خواهند مسئله‌ای را نهفته و سری نگه دارند از خود بپرسند اگر این موضوع آشکار شود چه عکس‌العمل‌هایی به دنبال خواهد داشت و چه زیان‌هایی را از جهت اعتبار و شهرت به سازمان وارد خواهد آورد. با پاسخ به این سؤال ممکن است مدیران در تصمیم خود تجدیدنظر کنند و به این نتیجه برسند که خشم و بی‌اعتمادی بعد از آشکارشدن موضوع هزینه‌ای بسیار بیش‌تر از پنهان‌کردن مسئله به دوش سازمان خواهد گذاشت.

نکتهٔ دیگری که در یگانگی و وحدت با جامعه قابل بررسی است، توجه به خواست مردم و رضایت‌مندی آن‌هاست. خشنودی مراجعان و مشتریان سازمان موجب ایجاد اطمینان در آنان نسبت به سازمان می‌شود و سرمایهٔ اجتماعی را توسعه می‌دهد. مشتریان خواهان خدمات و کالاهایی مرغوب و باکیفیت هستند و توجه به این خواسته، هم رضایت شهروندان را فراهم می‌آورد، هم سازمان را در انجام مأموریت‌هایش متعالی می‌سازد و هم جامعه را از نعمت سرمایهٔ اجتماعی برخوردار می‌کند.

مدیران در ارتباط با جامعه همواره باید جانب انصاف را رعایت، و به‌گونه‌ای عمل کنند که رفتارهای‌شان نشانه‌ای از عدالت و انصاف باشد. در این راه دیگران را مقصرپنداشتن و در مسائل و مشکلات علت را در دیگران جست‌وجوکردن تدبیری نابخردانه و غیرمنطقی است.

مدیران باید بدانند که اگر در بدنام‌کردن دیگران توفیق پیدا کنند، پیروز قلمداد نمی‌شوند بلکه خودخواه و نامسئول جلوه می‌کنند و با این شیوهٔ عمل خود، سرمایهٔ اجتماعی را دچار نقصان می‌کنند و بذر بی‌اعتمادی را در روابط خود می‌پراکنند.

سخن آخر

همهٔ ما به‌مثابهٔ سرنشینان یک قایق هستیم؛ سلامت ما درگروی سلامت قایق ماست. همهٔ ما در یک فضا تنفس می‌کنیم و از یک هوا بهره‌مند می‌شویم. سرمایهٔ اجتماعی، که حاصل روابط مبتنی‌بر اعتماد و اطمینان در جامعه است، مانند همان هواست. مدیران باید بکوشند تا فضایی را که در آن به فعالیت مشغول‌اند بهینه کنند و سرمایهٔ اجتماعی تنها روش این بهینه‌سازی است. مدیریت در شرایطی که سرمایهٔ اجتماعی فراوانی وجود دارد، کاری سهل و ساده است و از ثمرات آن همگان بهره‌مند می‌شوند. بنابراین حتی اگر مدیران در پی منفعت و مصلحت سازمان خود نیز باشند و از نظریهٔ انتخاب عمومی تبعیت کنند، باز هم باید بکوشند تا سرمایهٔ اجتماعی را افزون سازند، زیرا در این صورت است که منافع و مصالح بلندمدت آن‌ها و سازمان‌شان تحقق خواهد یافت. سرمایهٔ اجتماعی همانند اعتباری است که هرگاه ایجاد شد همه از آن بهره می‌برند و همانند هوایی است که وقتی بوزد همه از آن تنفس می‌کنند و طراوت می‌یابند. خلاصهٔ کلام آن‌که مدیران برای ایجاد سرمایهٔ اجتماعی باید ذینفعان سازمان خود را شناسایی کنند و ارتباط خود را با آنان از جنبه‌های مختلف بهبود بخشند و جوی مشحون از اعتماد و اطمینان در رابطهٔ خود و شهروندان ذینفع به وجود آورند. شاید گزافه نباشد اگر بگوییم سازمان‌های موفق آینده، سازمان‌هایی هستند که بیش از سرمایه‌های فیزیکی، اقتصادی، و انسانی به سرمایهٔ اجتماعی اتکا دارند و بر این پایه است که بیش‌ترین بهره را به دست می‌آورند.

ضمیمهٔ ۲۳

نظریهٔ آشوب[1] و مدیریت

مقدمه

در مسیر بی‌انتهای رشد و توسعهٔ علوم، نقطه‌های عطف معدودی ایجاد شده‌اند که چرخش‌ها و دگرگونی‌های شگرفی را پدید آورده‌اند. جهان نیوتونی با نقطهٔ عطف نظریهٔ نسبیت و نظریهٔ نسبیت با چرخشی به‌سوی نظریهٔ آشوب و بی‌نظمی، طرح‌های تازه‌ای را در دنیای علم ایجاد کردند. مسائلی که با فیزیک نیوتونی حل‌شدنی بودند و با نظر خوش‌بینانهٔ لاپلاس، جواب‌های دقیق و قطعی برای آن‌ها متصور بود در نظریهٔ نسبیت راه‌حل‌های دیگری می‌طلبید و نظریهٔ بی‌نظمی برای پاسخ به مسائل پیچیده و آشوبناک زمانه، راه‌چاره‌های نوینی را مطرح می‌ساخت.

این تغییرات اساسی و دگرگونی‌های بنیادی که یک حوزهٔ تفکر و اندیشه را با تمام تئوری‌ها، مدل‌ها و چارچوب‌های ذهنی آن به کنار می‌گذارد و حوزهٔ دیگری را بنا می‌نهد، تغییر در پارادایم نام نهاده‌اند. توماس کون[2] دانشمندی است که برای نخستین‌بار بحث پارادایم‌ها یا حوزه‌های غالب تفکر و اندیشهٔ علمی در زمینه‌های مختلف دانش بشری را مطرح ساخت و آنها را مجموعه‌ای از قواعد و نظریه‌هایی دانست که در یک دوره از زمان مورد قبول اهل یک رشته یا رشته‌های علم بوده و تمام اعمال و افعال آن‌ها را شکل می‌داده است. اهل هر رشته و حرفه، مبانی اندیشه و عمل خود را از پارادایم‌های زمان خود اخذ می‌کنند و هنگامی که عالمی پارادایم خاصی را مقبول و معقول می‌داند، دیگر نیازی به آن نمی‌بیند که برای ساختن و پرداختن حوزهٔ کار خود از نو تلاش کند و به اثبات اصول اساسی کار خود بپردازد و یا آن‌ها را زیر سؤال ببرد و در صحتشان تردید به‌خود راه دهد. (کون، ۱۳۶۹:۳۴). قبول حقّانیّت و درستی بی‌چون‌وچرای پارادایم از سوی علما، مسئلهٔ رکود و سکون در نوآوری و خلّاقیّت‌های علمی را به‌وجود آورده و پویایی دانش را دچار نقص می‌سازد. عالمان در یک پارادایم ثابت، پس از مدّتی از هر نقطه که حرکت کنند باز به همان نقطه خواهند رسید.

---

1. Chaos theory/order of disorder نظریهٔ آشوب یا نظم در بی‌نظمی
2. T. Kuhn

از این رو، باید در ذهن نظریه‌پردازان و ارباب اندیشه این وسوسه را به‌وجود آورد که ممکن است پارادایم‌ها و مجموعهٔ قواعد و علوم متعارف مورد قبول، دچار خطاهای اساسی باشند. همان‌گونه که نظریهٔ علما دربارهٔ نور در طول زمان، پارادایم‌های مختلفی را پشتِ سر نهاده و اثبات و ابطال‌های بسیاری را به خود دیده است، سایر رشته‌ها نیز باید خود را از این قاعده و روند مستثنی ندانند و در پارادایم‌های علمی به دیدهٔ تردید بنگرند. این تردید دغدغه‌آفرین و سنت‌برانداز، نه‌تنها مخرّب و مهلک نیست، بلکه سازنده و خلاق است و از پریشانی است که کارها به سامان می‌رسند. در قرن هجدهم، تفکر غالب در مورد نور از نظریهٔ نیوتون نشئت می‌گرفت که آن را ذرات مادی تصور کرده بود و مدل‌ها و نظریه‌های فیزیک نور نیز بر همین پایه استوار بودند. اما در پارادایم بعدی که از نظرات یانگ[1] و فرزنل[2] سیراب می‌شدند، نور همچون حرکتی موجی معرّفی می‌شد و این تفکّر، نظریه‌های جدیدی را ایجاد می‌کرد که کاملاً با نظریه‌های قبلی متفاوت بودند، زیرا پایه و اساس آن‌ها دگرگون شده بود. در آخرین پارادایم در مورد نور، که پلانک[3] و اینشتین پیام‌آور آن‌اند، نور متشکل از فوتون‌هاست، موجوداتی از مکانیک کوانتومی که برخی از خصوصیات موج و بعضی از خصوصیات ذره را در خود دارند و این پارادایم، تغییرات اساسی در فیزیک نور را به‌وجود آورد (همان، ص ۲۶، ۲۷).

در مدیریت نیز همچون سایر حوزه‌های دانش بشری، پارادایم رایج و غالب که بستر نظریه‌پردازی‌ها و تئوری‌سازی‌ها بوده است بر فرض یقین و ثبات استوار بوده و پدیده‌ها همواره منظم و پیش‌بینی‌پذیر قلمداد گردیده‌اند. اما مدّت زمانی است که دگرگونی‌ها و بحران‌ها خبر از ناکارآیی این پارادایم می‌دهد و اگرچه هنوز بسیارند کسانی که دل به این پارادایم بسته‌اند، زیرا با اضمحلال آن، تلاش‌های آنان نیز بی‌بها می‌شوند، ولی باید به این واقعیت تن دردهند که زمانه، پارادایمی جدید، حوزهٔ تفکّری نو و قواعد و اصولی تازه می‌طلبد و این الزامی است که از آن راه گریزی نیست. باید جست‌وجویی وسیع و ژرف آغاز شود و هنجارها و نظریه‌هایی مطرح شوند که پیشرفت‌های گذشته را کنار نهاده و بی‌نظمی را به جای نظم، پیش‌بینی‌ناپذیری را به‌جای قطعی‌نگری، نایقینی را به جای یقین، پیچیدگی را به جای سادگی، و بحران را به‌جای آرامش، در زمرهٔ پیش‌فرض‌های خود قرار دهند.

تئوری‌های بی‌نظمی و آشوب، اولین ضربه‌ها را بر پیکرهٔ پارادایم سنتی مدیریت وارد

---

1. Young 2. Fresnel 3. Planck

آورده‌اند و می‌روند تا اساس پارادایم تازه‌ای را در مدیریت و سایر علوم مرتبط شکل دهند. نظریه‌های مدیریت علمی، روابط انسانی، مدیریت مقداری و کمّی، و مدیریت سیستمی افسانه می‌شوند و واقعیت‌های امروز در تئوری‌های بی‌نظمی و آشوب با ویژگی‌های خاص پدیدار می‌گردند، که در سطرهای بعد ضمن توصیف چهار ویژگی عمده، بازتاب‌شان را در مدیریت بیان خواهیم کرد:

۱. اثر پروانه‌ای
۲. سازگاری پویا
۳. خود مانایی
۴. جاذبه‌های غریب

اثر پروانه‌ای

شاید یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های پارادایم حاضر که می‌رود تا جایگزین پارادایم پیشین گردد، رد سیستم خطّی و نظام تفکّر نیوتونی است که در آن، رابطهٔ علّت و معلولی ساده و صریحی میان پدیده‌ها فرض می‌شدند و وارده‌ها با صادره‌ها برابر انگاشته می‌شدند. در این طرز تفکّر، اگر قرار است تولیدات یک کارخانه افزایش یابد باید مواد اولیه یعنی وارده‌های سیستم را افزایش دهیم و همین‌طور افزودن سرمایه موجب افزودن سودآوری و تحریک یک سازمان می‌گردد.

اما در پارادایم غیرخطّی و تفکّر بی‌نظمی و آشوب، ممکن است وارده‌ای جزیی موجب اثری عظیم و شگرف در سیستم شود. یافتن نقاط حساس و به بیانی تمثیلی یافتن اهرم و نقطهٔ اتکا مساعد، باعث می‌شود تا با نیرویی اندک به نتایجی بزرگ دست یافت. مدیران امروز اگر بتوانند این نقطه اتکاها یا پایگاه‌های استراتژیک و کلیدی را بیابند، خواهند توانست با وارده‌ای کوچک تأثیری عظیم و فراگیر ایجاد کنند.

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، لورنز، عالم جوّشناس، در تحقیقات خود با شگفتی به این نتیجه رسید که یک تغییر جزیی در شرایط اولیهٔ معادلات پیش‌بینی‌کنندهٔ وضع جوّی منجر به تغییرات بسیار شدید در نتایج حاصل از آن‌ها می‌شود. درحالی‌که به‌طور متعارف یک تغییر جزیی می‌بایست منجر به تغییری جزیی در نتایج می‌شد. لورنز این خاصیت را اثر پروانه‌ای نام نهاد. بدین مفهوم که اگر پروانه‌ای در پکن پر بزند از اثر جزئی حرکت بال‌های او ممکن است طوفانی در نیویورک برپا شود. حساسیت نسبت به شرایط اولیه یکی از ویژگی‌های

مهم سیستم‌های بی‌نظم و آشوبناک است و از آن به‌عنوان یک شاخص برای شناخت این سیستم‌ها می‌توان بهره برد.

اثر پروانه‌ای توجیهی عقلایی و کامل از رفتارها و تصمیم‌های مدیران کارآفرین و خلّاق و موفق به‌دست می‌دهد، که با یک حرکت مناسب و کم‌انرژی توانسته‌اند موجبات تحوّل و دگرگونی‌های عظیم و توفیق‌های شگرفی را برای سازمان فراهم آورند. یک اندیشهٔ خلّاق همچون بال‌زدن یک پروانه می‌تواند در مسیری آن‌چنان، کارساز و انرژی‌آفرین باشد که طوفان و تحوّل برپا کند و از اندکْ بسیار سازد. و همچنین هستند مدیرانی که سرمایه‌های بیکران و اختیارات گسترده را در درون سازمان خود چنان ناکارآ و بیهوده مصرف می‌کنند که از آن‌ها اثری جزیی نصیب سازمان و جامعه می‌شود. در مورد اثر پروانه‌ای می‌توان به مثال مشارکت مردم در فعالیت‌ها اشاره کرد. سازمانی که قادر باشد از یک نقطهٔ کلیدی، یعنی تمایل مردم، استفاده کند و آنان را به مشارکت در فعالیت‌های خود فراخواند، قادر خواهد شد تا حرکات عظیمی را با این اهرم تحقق بخشد. بدین ترتیب، تفکر سنتی و قطعی‌گرا که با پیش‌فرض نظم و تقارن در امور شکل گرفته است و براساس آن داده‌های جزیی، تغییرات جزیی، در صادره‌ها را موجب می‌شوند، در پارادایم بی‌نظمی و آشوب، جایگاهی ندارد و بلکه بنا بر این نظریه، یک حرکت جزیی می‌تواند موجد تحرّکی عظیم و کلی شود. در سیستم‌های غیرخطّی در رابطهٔ علّت و معلولی وارده‌ها با صادره‌ها برابر نیستند و اگر وارده‌ای خطّی افزایش یافت لزوماً صادره به صورت خطّی افزایش پیدا نمی‌کند. «حساسیّت نسبت به شرایط اوّلیه» بیان دیگری از اثر پروانه‌ای است. تغییری کوچک در شرایط اولیهٔ یک فرآیند، تغییرات وسیعی را در نتایج به‌دست می‌دهد. این نگرش اگرچه به صورت علمی، گویای نوآوری و بدعت است اما از نظر کلی، فکر تازه‌ای به‌نظر نمی‌رسد. در شعری عامیانه می‌خوانیم که چه‌طور یک میخ حکومتی را از پای درمی‌آورد (Gleick,1993: 21)

و به‌خاطر نبودن میخ، نعل از میان رفت،
و به‌خاطر نبودن نعل، اسب از پای درآمد،
و به‌خاطر مرگ اسب، سوار از میان رفت،
و به‌خاطر از میان‌رفتن سوار، جنگ مغلوبه شد،
و در این جنگ مغلوبه، حکومت از میان رفت.

در علم هم چون زندگی، این امر محرز است که یک سلسله از اتفاق‌ها می‌تواند نقطه‌ای از بحران را به‌بار آورد که تغییرات کوچک را بزرگ نماید. در نظریهٔ آشوب یا بی‌نظمی،

اعتقاد بر آن است که در تمامی پدیده‌ها نقاطی وجود دارند که تغییری اندک در آن موجد تغییراتی عظیم خواهد شد (Gleick, 1993:22). سیستم‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و سازمانی هم‌چون سیستم‌های هوا و جوّ از اثر پروانه‌ای، بهره دارند و تحلیل‌گران باید با آگاهی از این نکتهٔ مهم به تحلیل و تنظیم مسائل مربوطه بپردازند.

تعاریف کارآیی، بهره‌وری و اثربخشی نیز از دید اثر پروانه‌ای دگرگون خواهند شد زیرا اگر کارآیی را نسبت ستاده‌ها به نهاده‌ها تعریف کنیم، نهاده‌های بسیار جزیی قادرند تا ستاده‌های بزرگ به‌وجود آورند و همین‌طور نهاده‌های بزرگ امکان دارد قادر به ایجاد ستاده‌های بزرگ نباشند. در کارآیی، نسبت‌ها دیگر مانند شیوه‌های سنتی عمل نمی‌کنند، بلکه باید به دنبال روابط جدید و نتایج دلخواه از طریق نهاده‌های مناسب بود، نهاده‌هایی اندک که ستاده‌های بزرگ ایجاد می‌کنند. مدیران بهره‌ور مدیرانی هستند که این نهاده‌ها را می‌شناسند و همچون ذره‌ای که از آن انرژی بسیار حاصل می‌شود آن را به موقع و به‌جا مورد استفاده قرار می‌دهند. دیگر دوران مدیریت‌های بودجه‌طلب که بودجه متناسب عملیات طلب می‌کردند تا بتوانند فعالیت‌ها را پیش برند به‌سر آمده است، امروزه مدیرانی در عرصهٔ رقابت‌ها و نایابی‌ها و کمیابی‌ها موفقند که رمز از اندک به بسیار رسیدن را یافته باشند.

اثر پروانه‌ای در شیوه‌های تصمیم‌گیری نیز آثاری به‌جای می‌گذارد. برای مثال، در مدل تغییرات جزیی و تدریجی[1] تصمیم‌گیرنده می‌کوشد تا با ایجاد یک تغییر جزیی در تصمیم آن را برای موقعیت بعدی آماده سازد. به‌طور مثال، در یکی از اقلام بودجه، افزایش جزیی ایجاد می‌کند و در یک قلم دیگر کاهش جزیی، و انتظار او این است که کل بودجه با یک تغییر جزیی برای سال آینده آماده شود. اما در نظریهٔ بی‌نظمی ملاحظه کردید که یک تغییر جزیی، ممکن است تغییرات بسیار عظیمی ایجاد کند و موجبات دگرگونی و بحران را فراهم سازد. بنابراین، دیگر نمی‌توان از این مدل با قاطعیت و یقین استفاده کرد، زیرا یک تغییر جزیی همواره در نتیجه، تغییری جزیی ایجاد نخواهد کرد.

پیتر سنگه[2] (1990:114) اثر پروانه‌ای را در بحث سازمان‌های یادگیرنده تحت عنوان اصل اهرمی نام‌گذاری کرده است. به‌زعم او اساس تفکّر سیستمی خاصیت اهرمی است، اصلی که با استفاده از آن بهترین و بیش‌ترین نتایج، نه از تلاش‌های وسیع و گسترده، بلکه از اعمال کوچک، محدود و سنجیده حاصل می‌شوند. مدیری که ساختار و فرایندهای سازمان را

---

1. Incrementalism
2. P. Senge

به‌درستی بشناسد و احاطهٔ کافی بر محیط و عوامل سازندهٔ آن داشته باشد، با تجربه و دانش خود می‌تواند از اصل اهرم استفادهٔ کامل کند و به تعبیر مشهور، زمین را تکان دهد. تفکّر غیرسیستمی موجب می‌شود تا اجزای سیستم شناخته نشده و تأکید بر تغییرات غیرکلیدی و کم‌ارزش که بیش‌تر جنبهٔ عارضه دارند، گذارده شود. مدیران را از راه‌حل‌های اساسی بازداشته و مسئله و مشکل را در درازمدت وخیم‌تر و بحرانی‌تر می‌سازند. عارضه‌ها این حالت را دارند که به‌سادگی درک شده و به همین جهت فشارآور و دغدغه‌آفرین‌اند، عارضه‌ها به‌مثابه درد در بدن آدمی، ایجاد ناراحتی و تنش می‌کنند و اگر علّت اصلی را نیابیم، کوشش در تسکین آن، عملی منطقی و مؤثر محسوب نخواهد شد. درحالی‌که، اگر علّت اصلی درد شناسایی شود با اقدامی درست و صرف نیرویی اندک می‌توان به سلامتی دست یافت. البته، ضمن بدیهی‌بودن و وضوحی که در اصل اهرم به‌صورت تئوری وجود دارد، در عمل، این امر برای مدیران خیلی روشن نیست. به عبارت ساده، مدیران نمی‌دانند که اقدام اهرمی چه اقدامی است و در کجا باید صورت گیرد تا نتیجهٔ مطلوب از آن حاصل شود. آگاهی و شناخت، تجربه و دانش، و خلّاقیت و نوآوری به مدیر در یافتن «اهرم‌ها» و «تکیه‌گاه‌های» مناسب برای استفاده از آن‌ها یاری می‌دهد. استفادهٔ نادرست از اهرم، یا اهرم‌پنداشتن عملی که ویژگی اهرمی ندارد، و ندانستن محل استفادهٔ آن نه‌تنها بهره‌ای برای سازمان حاصل نخواهد کرد، بلکه بحران و تخریب را نتیجه خواهد داد.

سازگاری پویا

سیستم‌های بی‌نظم در ارتباط با محیط‌شان همچون موجودات زنده عمل می‌کنند و نوعی تطابق و سازگاری پویا بین آن‌ها و پیرامون‌شان برقرار است و این ویژگی نیز در ارتباط با مسائل سازمان و مدیریت، کارساز و روشن‌گر و توجه به آن حایز اهمیّت است. این سیستم‌ها که والدراپ[1] آن‌ها را سیستم‌های پیچیدهٔ سازگارشونده[2] نام نهاده است در طبیعت بسیار موفق بوده و از طریق سازگاری پویا بقای خود را در طول زمان حفظ می‌کنند.

سیستم‌های سازگارشونده، دارای ویژگی‌های زیرند:

اوّل آن‌که، خود کنترل و خودنظم‌اند، به این معنی که هرکدام از آن‌ها دارای اجزای مستقلی‌اند، که بدون اخذ دستور از واحد مرکزی به‌طور خودگردان عمل می‌کنند. برای مثال، هریک از تقریباً صد میلیون نورون مغز انسان، مینیاتوری از یک رایانهٔ شیمیایی است

1. M. Waldrop
2. Complex Adaptive Systems

که از الگویی خاص و مستقل تبعیت می‌کند و اگر آن را از مغز جدا کنید، می‌توانند به عملکردش ادامه دهد. یک نورون اصلی و مرکزی وجود ندارد که نقش گردانندهٔ اصلی و کنترل‌کنندهٔ نورون‌ها را به‌عهده داشته باشند. همهٔ نورون‌ها خودکنترل و خودگردان‌اند.

اما، با وجود این استقلال و خودکفایی هر نورون، آن‌ها دارای رفتاری هماهنگ و توأم با همکاری نیز هستند. آن‌ها می‌توانند با هم جمع شده و کلی را به‌وجود آورند که قادر به رفتارها و عملکردهای کامل‌تری باشد. نورون‌ها در مغز انسان دسته‌هایی را تشکیل می‌دهند که هر گروه بخشی از فعالیّت‌های اصلی ذهن آدمی را تحقق می‌بخشند و مجموعهٔ همهٔ آن‌ها هوش آدمی را می‌سازند. جالب آن است که اگرچه نورون‌ها از جهت ساختاری شبیه هم هستند ولی وقتی به صورت یک مجموعهٔ معیّن درمی‌آیند خواص جدیدی یافته و صورتی دیگر پیدا می‌کنند. بنابراین، این تعداد نورون‌ها نیستند که ایجادکنندهٔ تفاوت‌اند، بلکه سازمان و چگونگی ارتباط بین آن‌هاست که یک مجموعهٔ نورون را از مجموعهٔ دیگر متفاوت می‌سازد (Freedman, 1992:32). بدین ترتیب دومین ویژگی سیستم‌های پیچیدهٔ سازگارشونده، نحوهٔ سازماندهی، ارتباط اجزا با هم و پیچیدگی روابط بین آن‌هاست که قادر است نوعی هم‌افزایی را در حالات مطلوب به‌وجود آورده و سیستم‌ها را دارای قدرتی کند که از جمع قدرت تک‌تک اجزا به‌دست‌آمده است.

سوّمین ویژگی این‌گونه سیستم‌ها، خاصیت یادگیرنده‌بودن آن‌هاست. آن‌ها می‌توانند از طریق بازخور یاد بگیرند و این ویژگی در درون‌شان تعبیه شده و جنبهٔ خارجی برای آن‌ها ندارد. درمقابل، رفتارهای عوامل پیرامونی اجزا با هم ارتباطی خاص برقرارکرده و نسبت به آنها عکس‌العمل نشان می‌دهند. فرضاً مغز در برخورد با مسائل مختلف و برای انجام تشخیص‌های متفاوت، بین نورون‌ها ارتباطات خاصی را در هر حالت برقرار می‌کند که با حالات قبلی تفاوت دارد. مغز بر اثر دو محرّک، یکی عامل بیرونی و دیگری آثار مسائل قبلی به شناخت و آگاهی می‌رسد. به‌عبارت ساده، سازمان‌های پیچیدهٔ سازگارشونده از نوعی بازخور دوحلقه‌ای بهره می‌گیرند.

مورگان[1] خاصیت خودنظمی در سیستم‌ها را تابع چهار اصل می‌داند. نخست آن‌که، سیستم باید توان احساس و درک محیط خود و جذب اطّلاعات از آن را دارا باشد. دوّم آن‌که، سیستم باید قادر به برقراری ارتباط بین این اطّلاعات و عملیات خود باشد. سوّم آن‌که، سیستم باید قدرت آگاهی از انحرافات را داشته باشد و چهارم آن‌که، توانایی اجرای

---

1. G. Morgan

عملیات اصلاحی برای رفع مشکلات را دارا باشد. هرگاه این چهار اصل برقرار شوند رابطه‌ای بین سیستم و محیط آن ایجاد شده و سیستم خودنظم می‌گردد و در مقابل وقایع نوعی هوشمندی از خود بروز می‌دهد، اما این هوشمندی تابع استانداردها و معیارهایی است که برای عملیات از قبل تعیین شده و هرگاه این معیارها اثربخشی خود را در شرایطی از دست بدهد، هوشمندی سیستم نیز افول می‌کند. از این رو در یادگیری جدید سازمانی میان فرآیند آموختن موارد خاص، با فرایند آموختن چه‌گونه آموختن تفاوت قائل شده‌اند. در فرآیند آموختن، سیستم خود را با نُرم معین‌شده تطبیق داده و عملیاتش را بر آن اساس اصلاح می‌کند، اما در فرآیند دوّم نُرم‌های مقرر را نیز مورد ارزیابی قرار داده و صحت آن‌ها را می‌آزماید، در صورت لزوم آن‌ها را بهینه می‌سازد و از این جهت است که بخردانه‌تر عمل می‌کند. این تفاوت را با اصطلاح یادگیری تک‌حلقه‌ای[1] و دوحلقه‌ای[2] نیز بیان داشته‌اند و منظور آن است که در یادگیری دوحلقه‌ای علاوه بر اصلاح عملیات براساس نرم‌های تعیین‌شده، خود نرم‌ها نیز در یک حلقهٔ دیگر مورد بررسی قرار می‌گیرند. به‌عبارت ساده، در یادگیری دوحلقه‌ای ما می‌آموزیم که چگونه متغیرهای حاکم را تغییر داده و وضعیت را متحوّل سازیم. سازمان‌های یادگیرنده همچون مغز انسان این یادگیری را در آن واحد و همزمان انجام می‌دهند و نوعی هوشمندی انسانی از خود ابراز می‌دارند.

ویژگی دیگر سیستم‌های پیچیدهٔ سازگارشونده، وجود نوعی تخصص انعطاف‌پذیر در آن‌هاست. سازمان‌ها نیاز به یک سلسله تخصص‌های گوناگون دارند تا با توجه به محیط و تغییرات آن، آمادگی تغییر و تحوّل در آن‌ها موجود باشد. اگر سازمان‌ها بکوشند تا این تخصص‌ها را به‌طور ثابت و بدون نرمش تدارک ببینند امری دشوار و با توجه به سرعت تغییرات محیطی تقریباً محال به‌نظر می‌رسد. بنابراین ایجاد انعطاف‌پذیری در مجموعه‌های تخصصی و قابل توسعه و تبدیل‌ساختن آنها به‌صور گوناگون و باکاربردهای مختلف، امری ضروری برای بقا در سازمان‌هاست. با شتاب دگرگونی‌های محیطی، سازمان‌ها و تخصص‌های موجود در آن‌ها به سخن والدراپ باید درگیر نوعی «نوآوری ابدی و جاودانه»[3] باشند، تا حیات و بقای آن‌ها تأمین و تضمین شود. وفق و سازگاری با محیط‌های آشوبناک نیاز به سازمان‌های منعطف و تخصص‌های انعطاف‌پذیر دارد و این اصلی اساسی در تقدیر سازمان‌های امروزین است.

خلاصه آن‌که، اگر سازمان‌ها را به‌جای آن‌که همچون یک ماشین مکانیکی با نگرش

---

1. Single-Loop
2. Double-Loop
3. Perpetual Novelty

نیوتونی تصور کنیم، همچون موجوداتی زنده، سازگارشونده، فعّال و پویا و تغییریابنده درنظر آوریم، مسلماً روش و شیوهٔ کارمان در مدیریت دستخوش دگرگونی‌های اساسی خواهد شد، همان دگرگونی‌هایی که خبر از یک تغییر پارادایم می‌دهند و تغییری سطحی عارضی به‌شمار نمی‌آیند.

در سازماندهی سازمان‌های امروز در محیط آشوبناک و با نگرش تئوری بی‌نظمی، باید ارتباط اجزا با هم به گونه‌ای باشد که اولاً هر جزیی بتواند ضمن انجام وظایف خود به‌طور مستقل با اجزای دیگر ارتباطی هم‌افزا و پوینده داشته باشد. هر جزء باید از جهت آرمان‌ها و رسالت‌ها دارای یک نگرش مشابه با سایر اجزا باشد (همچون نورون‌های مغز) امّا از جهت رفتار عملیاتی این اجزا در مجموعه‌های متشکل به هدف‌های متفاوتی جامهٔ عمل می‌پوشانند و با یکدیگر متفاوت می‌شوند. مشکل تقسیم وظایف و بی‌معنی‌شدن مشاغل که اغلب در مدیریت منابع انسانی به آن اشاره می‌شود با نگرش کل‌نگر به اهداف حل می‌شود. هر شغلی، هدف کلی را درنظر می‌آورد و انجام وظایف جزئی خود را در آن قالب کلی با معنی و مفهوم می‌یابد. روابط بین واحدها نیز با درنظر داشتن اهداف کلی سازمان بهبود می‌یابد و هر واحد را شبیه واحد دیگر می‌داند و تفاوت و اختلافی مشاهده نمی‌کند. این یکسانی موجب می‌شود که اختلافات عملیاتی و جابه‌جایی اهداف یعنی هدف‌های جزئی واحدی را اصل و اساس پنداشتن، جای خود را به‌نوعی اتحاد و اتفاق دهد و بهره‌وری و تحقق اهداف کلی سازمان را میسر سازد.

خودمانایی

در تئوری آشوب و معادلات آن، نوعی شباهت بین اجزا و کل قابل تشخیص است، بدین ترتیب که هر جزئی از الگو همانند و مشابه کل است. به این ویژگی، خاصیت خودمانایی گفته می‌شود. برای روشن‌شدن این ویژگی باید هندسهٔ برخالی توضیح داده شود. در هندسهٔ برخالی ابعاد برخلاف هندسهٔ اقلیدسی اعداد صحیح وجود ندارند، بلکه اعداد کسری هستند. بُعد کسری این امکان را به‌وجود می‌آورد که برای اندازه‌گیری پدیده‌های به‌ظاهر بی‌نظم در طبیعت ابزارسازی شود. ماندل‌برات[1] روش‌های محاسبهٔ بُعد کسری اجسام واقعی را با درنظرگرفتن شیوه‌های ساخت یک شکل و با درنظرگرفتن اطلاعات و داده‌هایی مشخص کرد. با این کار، وی نظریه‌ای دربارهٔ الگوهای نامنظم ارائه کرد که آن را در طبیعت

---

1. Mandelbrot

مورد بررسی و مطالعه قرار داده بود. این نظریه چنین عنوان می‌کرد که میزان بی‌نظمی در مقیاس‌های مختلف ثابت باقی می‌ماند و شگفت آن‌که این ادعایی درست بود. بارها و بارها طبیعت نظم در بی‌نظمی یا بی‌نظمی منظم[1] را نشان داده است. (Gleick, 1993:92)

خاصیت خودمانایی یا هم‌شکل‌بودن جزء با کل که در برگ درختان، یک دانهٔ برف، و منحنی فون کوخ (شکل ۱) دیده می‌شود در خاصیت هولوگرافیک نیز به بیانی دیگر قابل تشخیص است. هولوگرافی[2] که یکی از شاهکارهای لیزری است اطلاعات را به‌صورت اشعه‌های نوری بر صفحه‌ای به‌نام هولوگرام به گونه‌ای ضبط می‌کند که کل در همه اجزا منعکس است. بدین ترتیب، اگر صفحهٔ هولوگرام بشکنند در هر تکه، همهٔ خواص کل وجود دارد. همچون آینه‌ای که در هر قطعه آن خاصیت بازتابی آینه موجود است. از خاصیت خودمانایی یا هولوگرافیک می‌توان در سازماندهی جدید بهرهٔ بسیار برد، سازمان‌هایی طراحی کرد که هر واحد آن به‌طور خودکفا قادر به انجام وظایف سازمانی باشد.

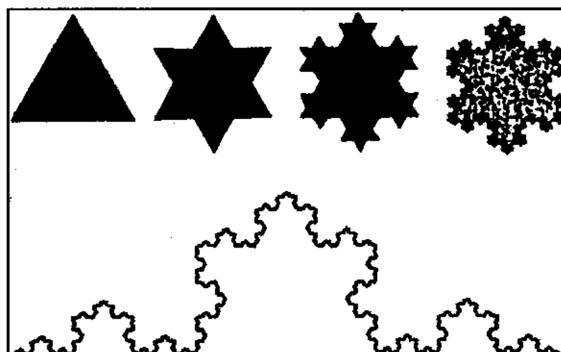
برای ساختن این برف‌دانه، ابتدا مثلثی به طول اضلاع یک انتخاب کرده و در وسط هر ضلع، یک مثلث به اندازهٔ مثلث قبلی ایجاد می‌کنیم. با ادامهٔ این کار شکل به‌صورت پیرامونی درمی‌آید که هر نقطهٔ آن با شکل برابر است، هر جزء پیرامون، یک مثلث است .(Gleick, 1993:99)

تعیین وظایف مضاعف و چندگانه برای واحدهای سازمانی، پرهیز از تخصص‌گرایی افراطی و حرکت به‌سوی کلی‌دانی، ایجاد نوعی عدم تمرکز و تفویض اختیار به واحدها برای عملکرد مستقل در شرایط خاص، ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان و واحدهای آن به‌طوری که عملکردها از انعطاف کافی برخوردار باشند، از زمرهٔ تدابیری است که سازمانی با خاصیت هولوگرافیک به‌وجود می‌آورد، سازمانی که قادر است به‌طور پویا با محیط ارتباط برقرار کرده و در شرایط متغیر به حیات خود ادامه دهد.

خاصیت خودمانایی در رفتارهای اعضای سازمان نیز می‌تواند نوعی وحدت ایجاد کند، همهٔ افراد به یک‌سو و یک‌جهت و هدف واحد نظر دارند. آن‌چه در مدیریت کلاسیک وحدت جهت نامیده می‌شد در خاصیت خودمانایی جلوه می‌کند. این وحدت جهت موجد انسجام در سازمان شده و تفاوت و اختلافات عملیاتی و اجرایی را در پرتو خودمانایی کم‌رنگ می‌سازد.

---

1. Regular irregularity
2. Holography

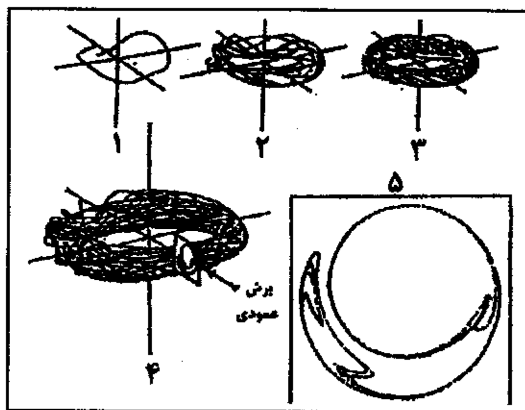


شکل ۱: برف‌دانهٔ فون کوخ

جاذبه‌های غریب

(«قوم اینکا») تصاویر هندسی را در صحراهای پرو حک کرده‌اند که اگر از نزدیک به آن‌ها نگاه کنیم، نه نظمی را نشان می‌دهند و نه تصویر معنی‌دار را به ذهن متبادر می‌سازند. اما اگر از آسمان و از دور به آنها بنگریم تصاویر درختان، حیوانات و پرندگان را می‌بینیم. اینها درواقع به اصطلاح تئوری بی‌نظمی، جاذبه‌های غریب یا الگوهای منظمی هستند که از بی‌نظمی‌های جزئی به‌دست می‌آیند.

جاذبه‌های غریب از الگویی پیروی می‌کنند که این الگو به آنها معنی و مفهوم می‌بخشد. به‌طور مثال حرکت‌های بی‌نظم و آشفتهٔ یک پاندول که به آن ضرباتی وارد شده در شکل ۲ ملاحظه می‌شود. این حرکت‌ها در مراحل ابتدایی بسیار بی‌نظم‌اند، و در مرحلهٔ ۴، با هزار دور حرکت به‌صورت یک کلاف سردرگم و درهم‌پیچیده درمی‌آیند. برای یافتن جاذبهٔ غریب این رفتار، برشی عمودی از این کلاف به‌وسیلهٔ رایانه گرفته شده که در تصویر مرحلهٔ ۵ آن را مشاهده می‌کنید. جاذبهٔ غریب حاصله دارای الگویی تقریباً منظم است. نکته‌ای که در این تجربه حایز اهمیت است، زاویهٔ دید و جهت نگرش به پدیده‌هاست. همان‌طور که در مراحل پنج‌گانه ملاحظه می‌کنید اگر به حرکات پاندول به‌طور عادی بنگریم تماماً بی‌نظمی مشاهده می‌کنیم تنها وقتی موفق به یافتن جاذبهٔ غریب و الگوی منظم آن می‌شویم که جهت دید را تغییر داده و مقطعی عمودی در این کلاف سردرگم ایجاد کنیم و در آن برش است که الگوی نظم غایی را خواهیم دید.



شکل ۲: تصاویری از مراحل مختلف حرکت یک پاندول

نحوهٔ شکل‌گیری جاذبه‌های غریب همانند پرواز پروانه‌هایی است که جذب نور می‌شوند. آنها از این‌سو و آن‌سو می‌پرند، مسیرهای گوناگون و درهم برهمی را طی می‌کنند، اما درنهایت تمام این حرکات نامنظم در یک نقطه به پایان می‌رسد و پروانه‌ها جذب عامل نور می‌شوند. به‌همین‌ترتیب سیستم‌های دینامیک نیز از هر جهتی به حرکت درمی‌آیند تا به منطقهٔ جاذبه می‌رسند و جاذبه‌های غریب شکل می‌گیرند.

نکتهٔ دیگر در جاذبه‌های غریب و الگوی منظم موجود در بطن آن‌ها، محدوده و افق نگرش به پدیده‌هاست. لورنز زمانی در جمع گروهی از دانشمندان گفت: «ما در پیش‌بینی دمای یک فنجان قهوه در یک دقیقه جلوتر مشکل داریم، اما پیش‌بینی دمای قهوه در یک ساعت جلوتر کار ساده‌ای است» (Gleick, 1993:25).

به‌عبارت دیگر، هرچه دورنمای موضوع وسیع‌تر و افق دید گسترده‌تر باشد، یافتن جاذبهٔ غریب ممکن‌تر و قدرت پیش‌بینی بیش‌تر خواهد بود. تنها در یک زمینهٔ وسیع و با تکرار وقایع است که می‌توان الگوی منظم جاذبه‌های غریب را پیدا کرد. در مراحل یک تا چهار، خطوط، نشانگر بی‌نظمی و آشوبند. اما با ایجاد برش عمودی در تصویر پنجم، جاذبهٔ غریب که نوعی الگوی منظم را نشان می‌دهد، قابل مشاهده است.

جاذبه‌های غریب در همه‌جا وجود دارند، همهٔ آن‌چه راکه ما در نظر اول بی‌نظم و آشوبناک می‌یابیم در درازمدت و با تکرار، الگویی منظم از خود نشان می‌دهد. جاذبه‌های غریب، یافتن نظم در بی‌نظمی را به مدیران یادآور می‌شود. تغییرات شدید، رفتارهای

نامنظم، دگرگونی‌های غیرقابل پیش‌بینی، حرکات بحرانی، همه و همه سرانجام به الگویی ختم می‌شوند که یافتن آن هنر مدیریت است، تا بدان وسیله، نوعی پیش‌بینی‌پذیری میسّر شود. جاذبه‌های غریب به مدیران امکان می‌دهد تا به الگوهایی دست یابند که بی‌نظمی‌ها را نظم می‌بخشد و آشوب‌ها را در قالبی منظم تبیین می‌کند. اما باید دانست که این الگوها در محدوده‌های جزئی و کوچک و دوره‌های زمانی کوتاه به‌دست نمی‌آیند. داشتن نگرش سیستمی، افق‌های بلند را مدّ نظرداشتن و به محدوده‌های وسیع اندیشیدن، به مدیران یاری می‌دهد تا الگوهایی را در پدیده‌های به‌ظاهر نامنظم پیدا کنند که خبر از بی‌نظمی غایی می‌دهد. مدیریت آینده، نیازمند یافتن جاذبه‌های غریبی است که این نظم غایی را بر ما آشکار سازد. بدون آگاهی از این نظم به هیچ‌گونه تبیین و پیش‌بینی درستی از وقایع پیچیدهٔ امروز نمی‌توان دست یافت.

خلاصه آن‌که، آشوبناک‌بودن رفتارها و حرکات پدیده‌های مختلف اعم از فیزیکی یا روانی در انسان یا در سازمان، همه خبر از نظمی غایی می‌دهند. آشوبناک‌بودن، تصادفی‌بودن نیست، بلکه نظمی در درون بی‌نظمی و قاعده‌ای در درون بی‌قاعدگی‌هاست. هنر مدیر، یافتن این نظم از بطن بی‌نظمی‌ها برای تحقق اهداف سازمان است.

به‌عبارت دیگر آشفتگی با ظاهری بی‌نظم در همه‌جا حضور دارد و در تمامی جنبه‌های حیات انسانی جلوه می‌کند، اما نکتهٔ مهم این است که این آشفتگی، ساختارمند است (Gleick, 1993:76)، از این ساختاریافتگی پنهانی و نهفته است که جاذبه‌های غریب حاصل می‌شوند و به‌کمک این جاذبه‌هاست که نظریهٔ بی‌نظمی خبر از نظم غایی می‌دهد.

تکمله

منطق عقلی جدید و نظریه‌های سازمانی

در فصول پیشین انواع نظریه‌های سازمان و مدیریت مورد بررسی و مداقه قرار گرفتند و کمّ وکیف آن‌ها شرح داده شد. اما شاید برای خوانندهٔ باریک‌بین این پرسش پیش آمده باشد که این نظریه‌ها بر پایهٔ چه نوع ارزش‌ها و چه نحوهٔ تعقلی شکل گرفته و سازمان یافته‌اند. از این‌رو، در بخش انجامین کتاب برای پاسخ به این پرسش و به‌عنوان تکمله منطق عقلی جدید را نقد و آثار آن بر نظریه‌های سازمان و مدیریت را بررسی می‌کنیم.

با نگاهی کاوشگر به نظریه‌های سازمانی درمی‌یابیم که این نظریه‌ها بر منطقی استوار شده‌اند که سودبخشی، عملی، و مفیدبودن از ارکان اساسی آن‌ها به‌شمار می‌رود و شاخص اعتبارشان محسوب می‌شود. بدین ترتیب، نظریه‌های سازمانی با تکیه بر تعقل ابزاری[1]، که از خصوصیات بارز علوم اجتماعی در باخترزمین است، توصیفی محدود و نارسا از پدیده‌ها به‌دست می‌دهند و تنها هدف کاربردی‌بودن و مفید واقع‌شدن را دنبال می‌کنند. نکتهٔ جالب آن است که این نارسایی و نقص و این نگرش یک‌بعدی تاکنون موجد بسیاری از موفقیت‌های عملی و کاربردی نظریه‌های سازمانی بوده است. با وجود این توفیقات ظاهری، دید ژرفانگر به‌خوبی تشخیص می‌دهد که نظریه‌های مذکور ناقص و نارسا هستند و به همین جهت، آثاری مخرب بر زندگی اجتماعی بشر و سازمان‌های اجتماعی برجای گذارده‌اند.

البته این نخستین‌بار نیست که نظریه‌های عملی موفق مورد انتقاد قرار می‌گیرند و به داشتن نقص و کاستی متهم می‌شوند. نیم قرن پیش، لرد کینز[2] دریافت که توسعه و پیشرفت اقتصادی برخاسته از حرص و آز، میل به رباخواری و مال‌اندوزی است و این‌ها همه مسائلی بودند که او نادرست و ناشایست می‌شمرد. درعین‌حال، او اذعان داشت که این عوامل تنها عوامل هدایت‌کننده در تنگناهای اقتصادی و نیز راه‌گشای پیشرفت‌اند. در چنین شرایطی، انسان باید به خود بقبولاند که انصاف، نیکی، و عدالت عین زشتی، و حرص و آز و بدی عین خوبی است، چراکه آن زشتی برای ما مفید است و این خوبی برای ما فایده و ثمری ندارد.

---

1. instrumental rationality
2. Keynes

امروزه در مقولهٔ نظریه‌های سازمانی نیز همان نظریهٔ کینز جاری است و گروهی بر این اعتقادند که باید خرده‌جویی از نظریه‌های سازمانی را موقوف کرد، زیرا اگرچه نظریه‌های مذکور ضعف‌هایی دارند، در حال حاضر مؤثر و ثمربخش، و به همین علت خوب‌اند و باید ضعف‌ها و نقص‌هایشان را نادیده بگیریم و عین درستی بدانیم. به عبارت دیگر، باید وانمود کنیم ضعف و نقصی که بازده عملی دارد، ضعف و نقص نیست و دقت نظری که فایدهٔ عملی ندارد، عین زشتی و نقص است.

اما سرانجام زمانی فراخواهد رسید که ما طلیعهٔ آن را در عصر حاضر مشاهده کنیم؛ انسان ضرورت اقرار به کاستی نظریه‌های سازمانی را احساس خواهد کرد و در پی یافتن راه‌چاره‌ای به تکاپو خواهد افتاد. سرانجام متوجه خواهیم شد که با کاربرد نظریه‌های متداول سازمانی تمامی نیرو و توان روانی و جسمانی فرد در سازمان، مصروف مواجهه با تنش‌های ناشی از این خودفریبی شده‌است و این فشار روانی آن‌چنان او را تحلیل می‌برد که از توفیق واقعی بازش می‌دارد و از جامعهٔ انسانی و ارزش‌های آن دورش می‌سازد. در این حالت، با شناختی که از نظریه‌های سازمانی حاصل می‌شود، مقبولیت گذشتهٔ آن‌ها از دست می‌رود و استحکام و قدرت آن‌ها کاستی می‌پذیرد. و بدین‌ترتیب، به‌تدریج سستی و خامی آن‌ها موجب می‌شود تا توان عملی و کاربردی آن‌ها نیز از میان برود یا بسیار کاهش یابد.

به‌طور خلاصه، اتکای نظریه‌های سازمانی بر تعقل ابزاری، که از ویژگی‌های نظام تولید و بازار در کشورهای پیشرفتهٔ صنعتی است، موجبات شکست آن‌ها را در بلندمدت فراهم خواهد ساخت و بر صاحب‌نظران این رشته فرض است که تعقل جوهری یا ارزشی[1] را اساس نظریه‌های سازمانی قرار دهند و بکوشند تا بر این پایه نظریه‌هایی مستحکم ارائه کنند.

منطق عقلی یا اندیشه‌ای حسابگرانه

در اعصار کهن، منطق عقلی به نیروی درّاکه‌ای در درون فرد اطلاق می‌شد که او را قادر می‌ساخت تا میان خوب و بد، و درست و نادرست تمیز قائل شود و به زندگی فردی و اجتماعی خود انتظام بخشد. همچنین منطق عقلی در فرد، واقعیتی مستقل در نظر گرفته می‌شد که قابل تحول به پدیده‌ای اجتماعی یا تاریخی نبود. در آن زمان تعقل دارای جنبهٔ اخلاقی بود و ماورای ضرورت‌های مادی، یعنی با معیارهای ارزشی داشت.

در دوران معاصر منطق عقلی به مفهومی خاص و به عنوان اندیشه‌های حسابگرانه و

1. substantive rationality (value rationality)

فایده‌طلب مطرح شد. توماس هابز[1] منطق عقلی را به محاسبهٔ نتایج و پیامدهای[2] یک امر تعبیر کرد و برای آن نقشی جزئی و خاص قائل شد. مفهوم جدید منطق عقلی به‌تدریج کاربردی عام پیدا کرد، به‌طوری‌که در عصر حاضر در مقامی متضاد با آمال و عواطف درونی انسانی مطرح شده و ضد تعقل‌بودن شعار کسانی است که داعیهٔ انسانگرایی دارند. درحالی‌که تعقلی که اینان بر ضد آن سخن می‌رانند، مفهومی مسخ‌شده و ناقص است و دربرگیرندهٔ مفهوم کلی تعقل نیست. برای مثال، سایمون از تعقل‌گرایی به‌عنوان ابزاری مؤثر و مفید در تحقق اهداف نام می‌برد و کیفیت‌های درونی انسان را در آن دخیل نمی‌داند. به‌زعم وی، مسئلهٔ مصلحت و خیر انسان یا جامعه جایی در تعقل ندارد. انسان نباید در سازمان به ماهیت ارزشی و اخلاقی اهداف بپردازد، بلکه باید به‌عنوان موجودی حسابگر در پی تحقق آن اهداف باشد، زیرا سعادت او در رسیدن به اهداف مذکور است. از نظر سایمون هر گونه عملی که هماهنگ با این نحوهٔ تعقل باشد مجاز است و غیر از آن را نباید به‌هیچ‌وجه تحمل کرد. به عبارت دیگر، جز ارزش‌های اقتصادی عملی ارزش‌های دیگری در دایرهٔ سازمان راه ندارند. با چنین توصیفی از تعقل، واضح است که چرا برخی دیگر از نویسندگان، انسان خودیاب را در مقابل انسان عقلایی قرار داده‌اند. از نظر آنان عقلایی‌بودن حسابگری و اندیشیدن ابزاری و بازاری است. بنابراین با خودیابی و کمال انسانی متفاوت و متعارض است. این گروه ناخودآگاه به پذیرش اصلی تن داده‌اند که از پایه و بنیان سست است. آنان غافل مانده‌اند که تعقل به مفهوم اصیل و واقعی خود هیچ گونه تضادی با انسانگرایی و عواطف انسانی و خودیابی وی ندارد و تقابلی را به‌وجود نمی‌آورد، آنچه ایجاد تضاد می‌کند، تعقل ابزاری یا تعقلی است که با دیدی محدود صرفاً به نتیجه و فایدهٔ امور التفات دارد. تغییر مفهوم منطق عقلی، خوبی را به‌صورت عملی‌بودن، درستی را به معنی مفیدبودن، و اخلاقی را با معیار نتیجه‌بخش‌بودن بیان می‌دارد. و این شمای کلی تفکرات غالب نویسندگان و نظریه‌پردازانی است که کوشیده‌اند تا جوامع را صرفاً برای پیشرفت در زمینه‌های عملی و کاربردی مرجح شمرند و نظریه‌هایی را ارزشمند بدانند که مفید فایدهٔ عملی‌اند. انتقاد اساسی به چنین طرز فکری، استفادهٔ نادرست از مفهومی است که در گذشته‌های دور وجود داشته، ولی اکنون به صورتی مسخ‌شده و ناقص به کار گرفته شده‌است.

در این‌جا به برخی از نظرات نویسندگان که در زمینهٔ منطق عقلی جدید مطالبی را ذکر کرده‌اند اشاره و دیدگاه‌های آنان در این مورد بررسی می‌شود.

---

1. Thomas Hobbes

2. reckoning of consequences

نظریات ماکس وبر[1] در زمینهٔ منطق عقلی

زمانی که ماکس وبر تحقیقات خود را آغاز کرد، منطق عقلی خصوصیت قدیمی خود را که نقطه اتکای نظم امور فردی و اجتماعی بود از دست داده بود. از زمان هابز تا آدام اسمیت[2] و علمای جدید علوم اجتماعی، منطق عقلی به‌صورتی جدید مطرح شده بود و به‌جای آن‌که مرجعی برای درک و نظم زندگی بشری باشد، در قالب معیاری برای بهره و منفعت، و ابزاری برای رفع نیازها و حوائج جسمانی آدمی درآمده بود. از سوی دیگر، در عصر روشنگری[3] کسانی چون مارکس تاریخ را به‌جای انسان حامل منطق عقلی قرار دادند و این ویژگی راکه متعلق به بشر بود، از وی گرفتند.

در چنین شرایطی، ماکس وبر شخصیتی نادر و متفکری یگانه است. او نظرات ابرازشده در مورد منطق عقلی در جامعهٔ جدید را نمی‌پذیرد و تلاش می‌کند تا مفهوم واقعی تعقل را بیان دارد. برخلاف نظراتی که در مورد ماکس وبر ابراز شده و او را یکی از مدافعان سرسخت تعقل ابزاری در جوامع تولیدمدار قلمداد کرده‌اند، و اگرچه او در تحلیل‌های کاربردی خود تعقل‌ابزاری را به‌عنوان مؤثرترین استراتژی برای توسعه و پیشرفت مادی و صنعتی قلمداد کرده است، ولی این بدان معنی نیست که وی تنها شیوهٔ ممکن را در این نحوهٔ تعقل دیده است. او به مسئله از دید کارکردی می‌نگریسته و هیچ‌گاه موضعی بنیادگرا در این زمینه نگرفته است. درحالی‌که آدام اسمیت بدون توجه به ناپایداری و موقتی‌بودن منطق بازار، آن را به‌عنوان اصلی کلی مطرح می‌سازد و در نظریات خود بدان کلیت می‌بخشد. ماکس وبر تعقل ابزاری را در ساختار بوروکراسی به‌عنوان منطقی مناسب برای جوامع سرمایه‌داری می‌پذیرد، اما آن را اساس و پایه‌ای کلی نمی‌داند. اقتصاد خالص[4] و تجارت آزاد، به‌زعم او واقعیتی طبیعی نیست و کسانی که می‌کوشند آن را به‌عنوان ضرورتی اخلاقی، و آرمانی هنجاری بیان کنند و مخالفان آن را ابله تلقی می‌کنند، راه خطا می‌روند. تعقل ابزاری در جامعهٔ بازاری تعقلی مناسب و مفید است، اما نباید آن را شیوهٔ مطلق تفکر بدانیم و تعقل جوهری یا ارزشی را از نظر دور بداریم.

وبر از دو نوع تعقل نام می‌برد: یکی تعقل ارزشی[5] و دیگری تعقل کاربردی[6]. این تقسیم‌بندی نشانهٔ آن است که او برخلاف سایر معاصرانش، تعقل ابزاری را تنها منطق عقلی نمی‌داند. وبر تعقل ابزاری را تعقلی می‌داند که به نتایج نظر دارد و به دنبال بازدهی است.

---

1. Max Weber
2. Adam Smith
3. enlightement
4. pure economics
5. wertrationalital
6. zweckrationalital

از این‌رو، عقلایی‌بودن بر راه‌های مقتضی برای نیل به هدف دلالت می‌کند و در بوروکراسی به معنای کارایی است. اما تعقل ارزشی یا جوهری بدون توجه به نتایج و موفقیت یا شکست عملی، راهنمای انسان در روابط و رفتارهای اوست. بوروکراسی براساس تعقل ابزاری شکل گرفته که در متن جوامع بازمدار، ساختاری موفق است. ولی این بدان معنی نیست که وبر تنها بر تعقل ابزاری تأکید می‌ورزیده است. او برچنین تعقلی با تردید و بدبینی می‌نگریسته و کسانی که تصوری خلاف این نظر دارند، آنچه را او خوب به اقتضای شرایط قلمداد کرده است، اصل کلی پنداشته و راه خطا پیموده‌اند. در واقع تحقیقات وبر بر محور تعقل ابزاری انجام پذیرفته است. اما او همواره به عوارض این نوع تعقل آگاه بوده است. هنگامی که می‌گوید: «دنیای متخصصان، دنیای بی‌روح و بی‌احساس با آدم‌هایی بدون قلب و عاطفه» است، به‌خوبی می‌توانیم نظر وی را نسبت به تعقل ابزاری دریابیم. به‌هرحال، وبر در دورانی می‌زیست که تعقل ابزاری جایگزین تعقل ارزشی و معیار اصلی امور سیاسی و اجتماعی شده بود و بنابراین او نیز نظریات و تحقیقات خود را بر چنین تعقلی استوار ساخت.

کارل مانهایم[1] و منطق عقلی

کارل مانهایم به‌وضوح تحت‌تأثیر نظرات وبر در زمینهٔ منطق عقلی بوده و کوشیده است تا وجه تمایزی بین تعقل جوهری و تعقل ابزاری به دست دهد. او تعقل ارزشی یا جوهری را عملی ذهنی می‌داند که با بصیرت و آگاهی روابط بین وقایع را در موقعیت‌های معین آشکار و روشن می‌سازد. به عبارت دیگر، تعقل جوهری عبارت است از عمل اندیشهٔ انسانی که بر روابط موجود بین وقایع در یک موقعیت معین پرتو می‌افکند، به آدمی قدرت قضاوت و داوری می‌بخشد و آزادی او را متبلور و محقق می‌سازد. این نوع تعقل به انسان قدرت انتخاب می‌دهد و او را وجودی مستقل و صاحب اختیار می‌سازد. همچنین این نوع تعقل اساس و پایه‌ای را برای زندگی توأم با مسئولیت و منطبق بر اصول اخلاقی فراهم می‌آورد. در مقابل، تعقل ابزاری تعقلی است که در هر عمل و رویدادی به دنبال هدفی خاص است و نتیجه و فایده‌ای را دنبال می‌کند.

مانهایم معتقد است تعقل ابزاری انسان را از توانایی‌های داوری و شناخت محروم می‌سازد و قدرت انتخاب و اختیار را از او سلب می‌کند و بدین جهت، در زمینهٔ اخلاقیات

---

1. Karl Mannheim

ضایعه‌آفرین است. او با توسعهٔ صنعت و سازمان، توانایی نقد و قضاوت انسانی را در حال نزول می‌بیند. در جوامع اولیه اگر تعقل ابزاری وجود داشت، در دایره‌ای محدود عمل می‌کرد. اما در دنیای جدید و عصر ما این نوع تعقل تمامی زندگی انسان را احاطه کرده و برای انسان امروز، هیچ راهی جز وانهادن اختیار و قدرت قضاوت به‌جای نگذاشته است. اختیار تعبیر و تفسیر و داوری در مورد وقایع از انسان سلب شده و وی آنچه را که در این زمینه‌ها براساس تعقل ابزاری به وی القا می‌کنند انجام می‌دهد. مانهایم مدعی است که در عصر ما توسعهٔ تکنیکی و اقتصادی با نزول اخلاقیات همراه است و این امر غفلت از تعقل ارزشی در مقابل تعقل ابزاری را نشان می‌دهد. البته نظر مانهایم آن نیست که تعقل ابزاری از قلمرو جامعه به کنار نهاده شود، بلکه مقصود وی توجه‌دادن به این نکته است که در تصمیم‌گیری و انتخاب صرفاً نباید متکی به تعقل ابزاری شویم و موضعی عمل‌گرا اتخاذ کنیم. او در پی آن است که راهی بیابد تا جوامع صنعتی از آن طریق بتوانند بر مشکلات خود فائق آیند. البته مانهایم با وجود تجزیه و تحلیل‌های دقیق و به‌حقی که در مورد انسان در جامعهٔ صنعتی امروز به دست داده، در ارائهٔ نظریاتی که براساس تعقل ارزشی بنا نهاده شده باشند، کار عمده‌ای انجام نداده است.

ماکس هورک‌هایمر[1] و تعقل

هورک‌هایمر، از اعضای مکتب فرانکفورت[2]، بر این باور است که تعقل در زندگی انسان باید نقشی اخلاقی و ارزشی داشته باشد. به‌زعم او، در عصر ما سازمان‌ها برای نیل به اهداف خود تلاشی مهارگسیخته را آغاز کرده‌اند و در این راه انسان به صورت برده‌ای درآمده و آزادی او به هیچ انگاشته شده است. درحالی‌که در اعصار پیشین، تعقل چنین نقشی در زندگی انسان نداشت، بلکه تأکید آن بر اهداف بود نه بر ابزار، و جنبهٔ اخلاقی آن مقدم بر جنبه‌های کارکردی بود. بنابراین، نظریه‌هایی که بر چنین تعقلی بنیاد می‌شدند، سعی بر هماهنگی و توازن رفتارهای آدمی داشتند، خیر بشری را جست‌وجو می‌کردند و مسئلهٔ سرنوشت و سرانجام انسان را پی می‌گرفتند. هورک‌هایمر چنین تعقلی را در نظم‌دادن به حیات انسانی اساس و پایه‌ای ضروری می‌پنداشت. در عصر روشنگری تعقل جوهری کنار نهاده شد و فکر و اندیشه به ریاضیات، کیفیات به کمیّات، مفاهیم و تصورات به فرمول‌ها و روابط کمّی، و حقیقت به فراوانی آمار تحول یافت. تعقل به قدرت سازگاری انسان و

---
1. Max Horkheimer 2. Frankfurt School

تطبیق‌پذیری او تعبیر، و تفکر وی تکرار بی‌معنای یک سلسله القائات شد. از دیدگاه این عصر، دنیا مکتوبی است که به زبان ریاضی نوشته شده و به این زبان هم قابل مطالعه و بررسی عینی است. ریاضیات معیار فهم و درک دنیاست و آنچه قابل تبیین کمی و عینی نیست، باید به کنار نهاده شود.

جدایی تعقل جوهری از حیات انسان در عصر ما با تغییرات و دگرگونی‌های زبانی نیز همراه بوده است. زبان به صورت ابزاری در خدمت ماشین عظیم تولید درآمده و هر جمله‌ای که نتواند نقش مولدی در این دستگاه داشته باشد، بی‌معنا قلمداد می‌شود. لغات و واژه‌ها اگر نتوانند برای مقاصد عملی و کارکردی به کار روند، در مظان بی‌معنی‌بودن قرار می‌گیرند. حقیقت فی‌حدذاته بی‌معناست، مگر آن‌که فایده‌ای بر آن مترتب باشد.

این دگرگونی زبانی در جریان تطبیق و سازگاری انسان در نظام صنعتی جدید رخ داده است. انسان امروز هویت خود را به‌تدریج از دست داده؛ قدرت استفاده از تفکر و اندیشه از او سلب شده است. انسان امروز در اسارت سازمان، به صورت موجودی تنها درآمده که توان تعالی و دستیابی به مقام والایی را که در خور اوست، از کف داده است. هورک‌هایمر در کتاب خود تحت عنوان ***کسوف تعقل و استدلال***[1]، بر این نکته اصرار می‌ورزد که بزرگ‌ترین رسالت تعقل و استدلال در عصر ما آن است که ناتوانی و نقص تعقل ابزاری را به‌عنوان منطق عقلی بیان کند و اعلام دارد.

انسان به‌تدریج معیارهای مطلق عمل اخلاقی و ضابطه‌ای زندگی را از یاد برده است. او خود را از این قیود رهانیده و آزاد کرده است و هیچ ضابطه‌ای را جز «خود» پذیرا نیست. این استقلال، او را نسبت به زندگی انفعالی کرده است. حسابگری انسان، انتخاب‌ها، اعمال و رفتار، و تفکر او را، که قبلاً بر اعتقاد به حقیقت غایی استوار بود، بی‌پایه و اساس ساخته است. آدمی موجودی انطباق‌پذیر، و از تعقل جوهری عاری شده است. اقتصاد و نیروهای اجتماعی به صورت نیروهای طبیعی کوری درآمده‌اند که انسان برای بقا باید خود را با آن‌ها سازگار و از آن‌ها تبعیت کند. در نتیجه، امروزه از یک‌سو، با انسانی مواجهیم که همهٔ جوهر انسانی خود را از کف داده و تمامی تلاش او استفاده از طبیعت صرفاً برای بقای مادی خویش است، و از سوی دیگر، با طبیعتی خالی و تهی روبه‌رو شده‌ایم که تماماً مادی است و برای بقا باید بر آن‌ها تسلط یابیم.

---

1. *Eclipse of Reason*

یورگن هابرماس[1] و تعقل

هابرماس نیز ضمن وقوف بر بی‌التفاتی در مورد تعقل ارزشی، تلاش بر این دارد که با اتکا به نظریات کانت[2]، نظریهٔ اجتماعی خاصی مبتنی بر تعقل جوهری ارائه دهد. این تعقل ذهن آدمی را از تفکر کلیشه‌ای و جزم و جمود، که از خصوصیات دنیای کنونی شده‌است، نجات می‌دهد و به او آزادی اندیشه می‌بخشد. او علوم را براساس اهداف معرفتی، که دنبال می‌کنند، تقسیم‌بندی می‌کند. در یک سوی این تقسیم‌بندی، علوم طبیعی با هدف شناخت و کنترل فرایندهای عینی طبیعت قرار دارند و در سوی دیگر، علومی جای دارند که هدف آن‌ها ارتقای آزادی اندیشهٔ انسانی و استقلال اخلاقی اوست. او می‌کوشد تا در این دستهٔ اخیر، علم‌الاجتماعی را بنا نهد که با علوم اجتماعی امروزین، که الگوهای علوم طبیعی را پذیرفته‌اند، متفاوت باشد. در جوامع صنعتی، منطق تعقل ابزاری، که هدف آن کنترل طبیعت است، باعث توسعهٔ مادی شده و از این‌رو، بر تمامی جنبه‌های حیات آدمی سلطه پیدا کرده و حتی در زندگی شخصی او نیز نفوذ یافته‌است. انسان امروز اسیر تعقل ابزاری، و ارتباط آزاد او با دیگران و تفکر مستقل وی محدود شده‌است. هابرماس از دو نوع عمل نام می‌برد، یکی عمل ابزاری و دیگری عمل مراوده‌ای. در عمل ابزاری انسان بردهٔ قوانین فنی است و ضوابط عملی به او تحمیل می‌شوند؛ اما در عمل مراوده‌ای، فرد بدون فشار و اجبارهای خارجی با ارزش‌ها و هنجارهای خود با دیگران ارتباط متقابل برقرار می‌کند. در جامعهٔ صنعتی امروز عمل ابزاری حاکمیت یافته و عمل مراوده‌ای و آزاد به حداقل کاهش یافته است؛ درحالی‌که عمل ارتباطی جوهر زندگی اجتماعی و معنی‌بخش حیات انسانی است. دنیای صنعت و سرمایه عمل ابزاری را اصل متعارف قرار داده است و رفتاری برخلاف آن را مجاز نمی‌شمرد. برای غلبه بر این شرایط نابهنجار باید نظریه‌ای را ساخت که عمل مراوده‌ای یا به عبارت دیگر، تعقل ارزشی را اساس و پایه قرار دهد و هدف آن آزادی و تعالی انسان باشد.

تعقل از دیدگاه اریک وگلین[3]

وگلین، پنج قرن اخیرِ تاریخ غرب را دوران فرهنگ‌زدایی انسان می‌نامد، دورانی که در آن تعقل به مفهومی نادرست تعبیر شده و پایهٔ نظریه‌های اجتماعی قرار گرفته است. بدون اتکا

---

1. Jurgen Habermas 2. Kant 3. Eric Voeglin

بر تعقل هیچ‌گونه نظریهٔ اجتماعی قابل ارائه نیست و برای نیل به چنین هدفی باید از ارسطو و افلاطون مدد گرفت. جامعهٔ عقلایی و منطقی چیزی نیست، مگر همان جامعهٔ مطلوب و فاضله‌ای که فیلسوفان کهن به دنبال آن بوده‌اند. از نظر وگلین نظریات ارسطو و افلاطون جنبهٔ گذرای تاریخی ندارند و اکنون هم می‌توانیم از آن‌ها بهره بجوییم و به‌عنوان الگویی کلی از آن‌ها استفاده کنیم. البته این بدان معنی نیست که به‌صورتی جزمی دنباله‌روی آنان شویم، بلکه نظر وگلین آن است که الگوهای موردنظر این فیلسوفان را به‌عنوان چارچوب‌های معتبر فرا راه خود قرار دهیم. افلاطون خود در این زمینه بسیار حساس بوده است و الگویی واحد را برای جامعهٔ خوب نپذیرفته، بلکه الگوهایی انعطاف‌پذیر را مطرح کرده است که هر کدام در شرایطی خاص مطلوب بوده‌اند.

در این‌جا بی‌مناسبت نیست خصوصیات جامعهٔ مطلوب را به‌اختصار بیان کنیم. اول این‌که، جامعهٔ مطلوب جامعه‌ای است که در آن نیروی منطق و تعقل نیروی غالب در ذهن مردمان باشد. البته تعقل ارزشی هیچ‌گاه ویژگی جامعه نیست، بلکه خصوصیت ذهن آگاه اهل جامعه است. این تعقل موجب می‌شود تا فرد بر تمایلات ناپسند خود فائق آید و تعالی پیدا کند.

دوم، جامعهٔ مطلوب جامعه‌ای سلسله‌مراتبی است. اگرچه انسان‌ها به‌عنوان موجوداتی عقلایی به‌طور بالقوه برابرند، در عمل گروهی هستند که توان و استعدادی برتر از دیگران دارند و در مقابل تنش ناشی از حیات تعقلی، مقاومتی بیش‌تر از خود نشان می‌دهند. اینان شایستهٔ مقام هدایت جامعه هستند. وگلین از ابراز این نظر، که در عصر حاضر احساس دموکراسی احساسی اشتباه و توأم با خطاست، احتراز نمی‌جوید. برابری بی‌قید و شرط با حیات تعقلی، که محور جامعه‌ای مطلوب است، منافات دارد. در جامعهٔ مطلوب باید تفاوت‌های بین مردمان پذیرفته شوند و سلسله‌مراتبی بین آن‌ها به‌عنوان پیامد قدرت افراد در تحمل حیات عقلایی مشروعیت یابد. به عبارت دیگر، ثروت، نژاد، موقعیت یا جنسیت هیچ یک معیار برتری انسان‌ها بر یکدیگر نیستند و زندگی عقلایی است که نقشی تعیین‌کننده دارد.

سوم، مطلوب‌بودن جامعه‌ای با شرایط حاکم بر آن جامعه ارتباط دارد. عواملی چون جمعیت، وسعت، منابع، و غیره همگی در تناسب و توازن جامعه مؤثرند. و سرانجام جامعهٔ مطلوب، ابدی و ازلی نیست و نباید آن را بهشت روی زمین پنداشت. امید به جامعهٔ آرمانی و کامل، امیدی پوچ و بی‌اساس است. جامعهٔ آزاد آن‌چنان که هگل و مارکس وعده می‌دهند، از نظر وگلین وعده‌ای دروغین است.

به‌طور خلاصه وگلین در جامعه‌ای که محور اصلی آن تعقل است به دنبال انسان‌هایی

است که ارتباط و مراوده‌ای معقول با یکدیگر دارند. او انسان‌هایی را که در جامعهٔ معاصر در تعقل ابزاری، تحلیل رفته‌اند و تعقل ارزشی و جوهری را نمی‌شناسند، انسان‌هایی مسخ‌شده می‌داند. او نیز از تعقل جوهری به‌عنوان اساس اعتلای فرد در جامعه نام می‌برد و فراموشی آن را ضایعه‌ای بزرگ در عصر حاضر قلمداد می‌کند.

نویسندگان دیگری نیز بر تعقل جوهری و ابزاری و نقش آن‌ها در سازمان و مدیریت اشاره کرده‌اند که در آن میان می‌توانیم از نیکوس موزلیس[1] نام ببریم. وی مسئلهٔ عمدهٔ جامعهٔ امروز را افزایش قدرت سازمان‌ها در مقابل آزادی انسانی می‌داند. به‌زعم او آزادی و اختیار آدمی در سازمان، موضوعی مهم‌تر از بازدهی سازمانی است. مسئلهٔ عصر ما این نیست که چگونه تعقل ابزاری افزایش یابد، بلکه مهم آن است که در مقابل افزایش روزافزون این نحوهٔ تعقل، چگونه حداقل تعقل جوهری حفظ شود و خلاقیت و آزادی انسانی از تهدید سازمان‌های کارا در امان بماند. وظیفهٔ علمای مدیریت این نیست که به چه طریقی انسان‌ها را هرچه بیش‌تر با سازمان هماهنگ سازند، بلکه تکلیف خطیر آنان این است که چگونه از ضایعهٔ ماشینی‌شدن انسان و مسخ‌شدن وی جلوگیری کنند. متأسفانه امروزه حل این معضل به فلاسفه و ادبا واگذار شده‌است و نظریه‌پردازان مدیریت خود را به مسائلی روزمره سرگرم کرده‌اند که مدیران و مسئولان سازمانی برایشان مطرح ساخته‌اند. درحالی‌که این وظیفه، به‌هیچ‌رو، از دوش نظریه‌پردازان مدیریت برداشته نخواهد شد. وظیفهٔ اصلی آنان است که راه چاره‌ای بیندیشند تا انسان را از تهدیدات سازمانی مصون دارند، از این‌که انسان به صورت مهره‌ای در ماشین عظیم سازمان درآید جلوگیری کنند و ارزش و اعتبار و مقام اصلی‌اش را به او بازگردانند.

امروزه در سازمان‌ها عقلایی‌بودن در گرو انتخاب مؤثرترین طریق برای نیل به اهداف سازمانی است. بدین ترتیب، در عقلایی‌بودن هدف‌های سازمانی مطرح‌اند و هدف‌های فردی اعضای سازمان مد نظر نیستند. به عبارت دیگر، وقتی از سازمان عقلایی نام می‌بریم، بدان معنی نیست که اعضای آن تا آن‌جا که به خواست‌ها و هدف‌هایشان مربوط می‌شود، رفتاری عقلایی دارند. برعکس، هرچه سازمان عقلایی‌تر و بوروکراتیک‌تر باشد، افراد آن بیش‌تر به صورت چرخ ماشینی ساده‌ای درمی‌آیند که معنی و مقصود رفتارشان نادیده گرفته می‌شود. و این سرانجام سلطهٔ تعقل ابزاری بر زندگی انسان معاصر در سازمان‌هاست، مشکلی که باید برای آن چاره‌ای بیندیشیم.

---

1. Nicos P. Mouzelis

در جست‌وجوی نظریه‌ای بر اساس تعقل جوهری و ارزشی

تمامی اندیشمندانی که از آن‌ها نام بردیم، به‌گونه‌ای فقدان تعقل جوهری و ارزشی در زندگی انسان معاصر را بیان داشته و لزوم ارائهٔ نظریه‌های علوم انسانی و اجتماعی بر پایهٔ تعقل ارزشی را گوشزد کرده بودند. اکنون به دنبال آن هستیم که، تا آن‌جا که میسر است، چگونگی این جهت‌گیری را در نظریه‌پردازی‌های علوم انسانی و اجتماعی روشن سازیم.

همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، بیش از دو قرن است که دیدگاه محدود نظریه‌های علمی و استفاده از روش‌های علوم طبیعی در علوم اجتماعی و انسانی، موفقیت‌های عملی چندی را حاصل کرده و به همین دلیل، اغلب اذهان را از محدودیت‌ها و نقایص خود غافل ساخته است. اما امروزه ما در آستانهٔ دوره‌ای هستیم که بازده نزولی این طرز تلقی آغاز شده است و بر بسیاری ثابت شده که این نظریه‌ها قبل از آنکه علمی باشند، یک نظر و یک عقیده‌اند. امروزه نتایج تجدد علمی به صورت روان‌پریشی انسان‌ها، نزول کیفیت زندگی، آلودگی محیط، و مصرف بی‌رویهٔ منابع محدود جلوه‌گر شده‌است. و این نشانه‌ها مشروعیت تعقل ابزاری به‌عنوان تنها تفکر مجاز در جوامع را مورد تردید قرار داده و علمای جامعه‌شناسی را به تفکری مجدانه در این زمینه وادار ساخته است. اگر بتوانیم نظریه‌هایی برای زندگی انسانی بر پایهٔ تعقل جوهری ارائه دهیم، او را در نظم‌دادن به زندگی‌اش یاری داده و رهنمودهایی برای رشد، تعالی و کمال وی ارائه کرده‌ایم.

برای نیل به چنین هدفی راهی دراز در پیش داریم، اما آنچه در این‌جا می‌توانیم به عنوان سمت‌گیری‌های مناسب ارائه دهیم از این قرارند:

الف) نظریهٔ مبتنی بر تعقل ارزشی برای زندگی انسانی، تلاشی در جهت درک و فهم واقعیت‌های انسانی و اجتماعی است. از آن جایی که تعقل جوهری ماهیت تجویزی دارد، نظریه‌های آن نیز جنبهٔ هنجاری[1] خواهند داشت. در نظریه‌های جوهری به دنبال آن هستیم که معنای واقعی زندگی معقول را بیابیم؛ درحالی‌که در نظریه‌های ابزاری پی‌گیر تطبیق‌دادن انسان با جامعهٔ صنعتی به عنوان زندگی معقول هستیم.

ب) نظریه‌های جوهری در زندگی انسانی سابقه‌ای بس دیرینه دارند و اجزای آن را در افکار و اندیشه‌های علما، فلاسفه، و متفکران گذشته به‌خوبی می‌توانیم پیدا کنیم. بنابراین، منابع فلسفی و علمی کهن در این زمینه قابل بهره‌برداری بسیارند. علاوه بر این، از آن جایی

---

1. normative

که در گذشته مفهوم تعقل به شائبه‌های اقتصاد، تولید، و صنعت آلوده نشده بود، اعتبار و اصالت آن بسیار بالاست.

لازم به یادآوری است لفظ جوهری یا ارزشی برای تعقل مطلوب در دوران معاصر به کار گرفته شده است و علت نیز آن بوده که میان تعقل به‌معنای جامع و کامل و اصیل آن با تعقل ابزاری وجه تمایزی به وجود آید. نظریه‌های جوهری برخلاف نظریه‌های ابزاری باید به‌گونه‌ای تنظیم شوند که کم‌تر تابع شرایط و مقتضیات خاص، و از جامعیت و کلیت برخوردار باشند.

ج) نظریه‌های جوهری یا ارزشی باید حامل جنبه‌های اخلاقی بشری باشند و از این جهت معیار و ضابطه‌ای اساسی و پایدار برای نظم‌بخشی به حیات اجتماعی انسان خواهند بود.

برای روشن‌شدن وجه تمایز نظریه‌های جوهری و ابزاری در زندگی اجتماعی انسان در جدول ۱. برخی از خصوصیات این دو نظریه به‌اختصار بیان شده‌اند.

در زمینهٔ رهیافت جوهری به نظریه‌های سازمانی نیز باید به موارد زیر توجه داشته باشیم:

الف) سازمان‌های اقتصادی و صنعتی جزئی از سازمان‌های کلی در جامعه هستند و نباید آن‌ها را با کل بافت جامعه یکسان بدانیم. بدین‌ترتیب، در نظریه‌های سازمانی باید مرزبندی‌های این سازمان‌ها مشخص شوند و زندگی فردی از آسیب‌های آنان محافظت شود.

ب) عمل انسان در سازمان‌های اقتصادی و صنعتی امروز تابع قیود رسمی و تعقل ابزاری شده‌است و در چنین شرایطی از کلیهٔ ظرفیت‌های بالقوهٔ آدمی استفاده نمی‌شود. در نظریه‌های جوهری سازمانی باید در قید و بندهای رسمی تجدیدنظر شود و این ضوابط به گونه‌ای طراحی شوند که امکان استفاده از نیروهای بالقوهٔ افراد از روی تمایل، نه اجبار، فراهم آید. در نظریه‌های جوهری سازمانی باید قیودی که برای فعالیت‌های آدمی در نظر گرفته شده‌اند ولی ضرورتی به وجود آن‌ها نیست حذف شوند.

ج) سازمان‌ها باید جایگاهی برای تحقق استعدادهای مختلف انسان در دوران زندگی‌اش باشند. بنابراین، در طراحی سازمان باید به خواسته‌ها و گرایش‌های انسانی توجه، و ساختار سازمان با تمایلات آدمی هماهنگ شود. انسان نیازهایی متفاوت دارد و برای رفع آن‌ها به زمینه‌هایی متنوع و مختلف در سازمان نیاز است. این زمینه‌ها را باید

نظریه‌های جوهری	نظریه‌های ابزاری
الف. معیارهای زندگی اجتماعی انسان به وسیله عقل و فطرت او شکل می‌گیرد و فرایند اجتماعی‌شدن (تطبیق با جامعه) در این میان نقشی ندارد.	الف. معیارهای زندگی اجتماعی انسان از طریق جامعه تعیین می‌شود.
ب. اقتصاد در تدوین نظریه‌های جوهری اصل نیست.	ب. اقتصاد در تدوین نظریه‌های ابزاری اصل گرفته می‌شود.
ج. جدایی ارزش‌ها از واقعیت‌ها عقیدهٔ موهومی است و تحقق آن در تحقیقات میسر نیست.	ج. جدایی ارزش‌ها از واقعیت‌ها مورد قبول است و تلاش بر آن است که مطالعات و تحقیقات از بعد ارزشی عاری باشند.
د. مطالعهٔ انسان و جامعه باید روش‌های خاص خود را داشته باشد که لزوماً با روش‌های مطالعه در علوم طبیعی یکی نیست.	د. روش‌های علوم طبیعی برای مطالعه انسان و و جامعه نیز کافی و رسا هستند.

جدول ۱. برخی از خصوصیات نظریه‌های جوهری و ابزاری

به‌طور عملی مشخص کنیم و در طراحی سازمان بگنجانیم. در حال حاضر، نظام بازار نیازهای محدودی از انسان را مجاز می‌داند و رفع می‌کند؛ انسان به‌عنوان نیروی کار باید مطابق ضوابط رسمی عمل کند، و سایر نیازهای او امکان فعال‌شدن و ارضا را ندارند.

د) جایگاه سازمان باید در کل بافت جامعه مشخص شود و با سایر اجزای آن ارتباط داشته باشد. پیوند و ارتباط متقابل و سازندهٔ سازمان و جامعه، محور اصلی رهیافت جوهری به نظریهٔ سازمان است.

ه) روابط رسمی و قراردادی سازمان‌های امروزی باید به روابط طبیعی و انسانی و نمادین بدل شوند. روابط رسمی از شناخت مکانیکی نسبت به انسان ناشی می‌شوند؛ درحالی‌که در شناخت واقعی از انسان روابط طبیعی حاکمیت پیدا می‌کنند، مناسبات طبیعی و نمادین بر این اصل استوارند که برای آگاه‌شدن و ایجاد ارتباط طرقی مختلف وجود دارند که علم یکی از آن طرق است. مذهب، هنر، اسطوره، و تاریخ هر کدام راهی برای آگاهی و برقرارساختن ارتباط‌اند. ارتباطات نمادین که واقعیت‌های اجتماعی در زندگی انسان آن‌ها را ایجاد می‌کند، مستقل از قیود رسمی برای افراد قابل درک‌اند و محمل مسائل غیررسمی چون دوستی و محبت و صمیمیت، خیرخواهی و همدردی و... هستند. بدین ترتیب، در سازمان‌ها مسائلی که غیررسمی خوانده می‌شوند، باید جزئی از سازمان به‌شمار آیند و

به‌عنوان بخشی در تضاد و تقابل با سازمان در نظر گرفته نشوند.

همان گونه که اشاره شد، ارائهٔ نظریه‌های جوهری بر بنیاد تعقل ارزشی و طراحی نظریهٔ سازمانی بر این مبنا کاری ساده و سهل نیست و باید در این راه سعی و اهتمام بسیار به عمل آید. آنچه در این مختصر بدان اشاره رفت، تذکری بر این امر خطیر و هشداری برای شیفتگان نظریه‌های ابزاری بود تا بر نقاط ضعف و نارسایی آن وقوف یابند و در به‌کارگیری آن جانب احتیاط را مرعی دارند. همچنین پیام این تکمله برای اندیشمندان مدیریت و سازمان، تأکیدورزیدن بر طراحی نظریه‌های ارزشی در جامعهٔ کنونی ایران به عنوان یک ضرورت تام است.

منابع و مآخذ

منابع فارسی

بشارت، علیرضا، **سیر اندیشهٔ اداری**، تهران: دانشکدهٔ علوم اداری و بازرگانی، ۱۳۵۲.

دوورژه، موریس **روش‌های علوم اجتماعی**، ترجمهٔ خسرو اسدی، تهران: انتشارات امیرکبیر، ۱۳۶۲.

شیبانی، ثریا، **مکتب اصالت ساخت**، تهران: مجتمع دانشگاهی ادبیات و علوم انسانی، ۱۳۶۲.

کلمن، جیمز، **بنیادهای نظریهٔ اجتماعی**، ترجمهٔ منوچهر صبوری، تهران: نشر نی، ۱۳۷۷.

کهن، گوئل، **شاخص‌شناسی در توسعهٔ پایدار**، تهران: مؤسسهٔ مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۶.

کون، توماس. **ساختار انقلاب‌های علمی**. ترجمهٔ احمد آرام. تهران: سروش. ۱۳۹۶.

معمارزاده، غلامرضا، «یک تحلیل اسنادی از ارزیابی عملکرد ضعیف کارکنان»، **مدیریت دولتی**، دورهٔ جدید، شمارهٔ ۳.

میار، ج.م.-سیرز، دادلی، **پیشگامان توسعه**، ترجمهٔ هدایتی - یاسری، تهران: سازمان سمت، ۱۳۶۸.

مینزبرگ، هنری **سازماندهی؛ پنج الگوی کارساز**، ترجمهٔ دکتر فقیهی، وزیری، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱.

منابع انگلیسی

Adam, E.E. & Ebert, R. J., *Operations Management*, N.Y.: Prentice Hall, 1986.

Adizer, I., *Industrial Democracy: Yugoslav Style*, N.Y.: Free Press, 1977.

Alderfer, C.P., *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, N.Y.: Free Press, 1972.

Atkinson, R., et al., *Introduction to Psychology*, Harcourt Brace, 1983.

Back, A., et. al. (2005), *Putting Knowledge Networks in to Action*, N.Y.: Sprigner.

Barron, T. A. (2000), *The Merging of E-Leraning*, Alexandria: ASTD.

Barry, D. & Elmes, M., "Strategy Retold", *Academy of Management Review*, Vol. 22, 1997.

Baumard, P. (1996). "Organization in the fog" in Moingeon, B., *Organizational Learning and Competitive Advantage*, London: Sage.

Bell, D. (1978), *The Cultural Contradiction of Capitalism*, London: Heinemann.

Berkowitz. L., *Advances in Experimental Social Psychology*, N.Y.: Academic, 1965.

Bernstein, J. R. (1976), *The Restructuring of Social and Political Theory*, N.Y.: Harcourt Brace Jovanvich.

Bernstein, R., *The Restructoring of Social & Political Theory*, N.Y.: Harcourt Brace Jovanovich, 1976.

Boje, D., *Managing in the Postmodern World*, Dubuque: Kendall Hunt, 1993.

Boulding, K., *General Systems*, N.Y.: McGraw-Hill, 1956.

Braddock, J. (2001). in Bahra, N., *Competitive Knowledge Management*, London: Palgrave.

Buchholz, R. A., et al. *Management Response to Public Issues*, N.J.: Prentice-Hall, 1985.

Carteright, D., *Studies in Social Power*, Mich.: University of Michigan, 1958.

Chesbrough, H.W. & Teece, D. J., "When is Virtual Virtuous?", *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 1996.

Clark, T. Salaman, G., "Telling Tales: Management Gurus...", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 2, March 1998.

Clarke, J. & Newman, J., *The Managerial State*, London, Sage, 1997.

Clegg, S., *Modern Organization: Organization Studies in the Postmodern World*, London: Sage, 1990.

Cohen, S., "On Becoming Virtual", *Training & Development*, Vol. 51, 1997.

Cooper, R. & Burrel, G., "Modernism, Postmodernism and organizational analysis: an introduction", *Organization Studies*, 9(1), Cooperrider & Srivasta, 1988.

Davenport, T. H. & Pearlson, K., "Two Cheers for the Virtual Office", *Sloan Management Review*, Summer 1998.

Davis, S.M., *Comparative Management*, N.J.: Prentice-Hall, 1971.

Davis. K., *Human Behavior at Work*, N.Y.: McGraw-Hill Book Co. 1972.

Denhardt, K.G., *Ethical Frontiers*, San Francisco: Jossy Bass, 1991.

Dess, G.G., et al., "The New Corporate Architecture", *Engineering Management Review*, Summer 1996.

Dobel, J. P., *Par*, Vol. 50, May/June 1990.

Dodgson, M. (1993), "Organizational Leairining...", *Organizational Studies*, Vol. 14, No. 3.

Dubrin, et a., *Management & Organization*, CA.: South-Western Co., 1989.

Dunlop, J.T., *Industrial Relations Systems*, N.Y.: Henry Halt & Co. 1958.

Emery, E.F. & Thorsrud, E., *From and content in Industrial Democracy*, London: Tavistack.

Etzioni, Amitai, *A Comparative Analysis of Complex Organization*, N.Y.: Free Press, 1975.

Freedman, D. H. (1992). *Is management still a science?* HBR Nov–Dec.

Fredrickson, H. G., Par, Vol, 49, March/April 1990.

Frost, P.J.: *Oranizational Culture*, London: Sage, 1985.

Galbraith, J.R., et al., (Eds.), *Organizing for the Future*, CA.: Jossey-Bass, 1993.

Gergen, K.J., *Organization Theory in the Postmodern Era*, Lancaster, Sep. 1992.

Gleick, J., *Chaos, Making a New Science*, London: Abacus, 1993.

Graham, W.K. & Roberts, K.H., *Comparative Studies in Organizational Behavior*, N.Y.: Halt, Rinehart and Winston, 1972.

Grico, S., "Critical Management Studies in Postmodernity", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 10, 1997.

Griffin & Banny, *The Management of Organization*, N. J.: Houghton Mifflin Co., 1992.

Grossman E.S. & Sadler G.E., *Comparative Productivity Dynamics: Japan and U.S.*, Houston: American Productivity Center, 1982.

Gummesson, E., "Mega and Nano Relationship in Relationship Marketing", *Irish Marketing Review*, Vol. 9, 1996.

Hampton, D.R., *Contemporary Management*, N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1981.

Handley (2000(, in Bahra, N.

Heady, F., *Public Administration, A Comparative Perspective*, N.Y.: Marcel Dekker, Inc., 1979.

Hersey, P. & Blanchard, K. H., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. N.J.: Prentice Hall, 1972.

Hoffman, J. (2005), "Social Capital, Knowledge Management...", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3.

Huczyski, A.A., *Management Gurus*, N.Y.: Thomson Press, 1996.

Ivancevich, J.M., et al., *Organizational Behavior and Performance*, Calif., Goodyear Publishing Co., 1977.

Jackson. S. E., et. al. (2003), *Managing Knowledge*, San Francissco: Jossey-Bass.

Jacoby, H., *The Bureaucratization of the World Berkeley*: University of California Press 1973.

Kast, E. & Rosenzweig, J.E., *Organization and Management*, N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1979.

Koestler, A., *The Act of Greation*, N.Y.: Del, 1967.

Koontz, H. & Weihrich, H., *essentials of Management*, N.Y.: McGrow-Hill, 1990.

Koontz, H., & O'Donnell, C., *Management: A Book of Readings*. N.Y.: McGraw-Hill, 1976.,

Koontz, H., et al., *Essential of Management*, N.Y.: McGraw-Hill Co., 1982.

Kouzmin, A. (2000), in Bahra, N.

Kulota, Akira, *Hisher Civil Servants in Postwar Japan*, Prinston University Press.

Leavitt, H.J., *Managerial Psychology*, Chicago: The University of Chicago Press, 1978.

Likert, R., *New Patterns of Management*, N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1961.

__________, *The Human Organization*, N.Y.: McGraw-Hill, 1967.

Little, P., *Communication in Business*, N.Y.: Longmans, 1975.

Luthans, F., *Organizational Behavior*, N.Y.: McGraw-Hill Co., 1985.

Mangham, I. *Management Training*, Bath, University of Bath, 1986.

Marques, D. P. & Simon, J. G. (2006), "The effect of Knowledge Management", *Journal of Knowlede Management*, Vol. 10, No. 3.

Masie, E. (1999), "Knowledge Management" in http:/www.masie.com/articles/knowl.htm.

Maturana, H. & Varela, F., *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*, London: Reidl, 1980.

McBeath, G., *Organization & Manpower Planning*, London: Business Books Limited, 1974.

Miller, J. & et al., *The 1983 Global Manufacturing Futures Survey*, Boston: Boston University, 1983.

Mintzberg, H., *Structure in Fiver: Designing Effective Organizations*, N.J.: Prentice Hall, 1983.

Moorhead, G. & Griffin, R. W., *Organizational Behavior*, Boston: Houghton Mifflin, 1992.

Morgan, G., *Images of Organization*, Beverly Hills: Sage, 1986.

Mukherji, M. M., "Structuring Organizations for the Future", *Management Decision*, 36/4, 1998.

Murray, P. (2000), "Designing Business..." in Despres, C., *The Present and Promise of Knoweledge Management*, Bosoton: Butterworth Herinemann.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998), "Social Capital...", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2.

Nonaka, I. & Konno, N. (1998), "The Concept of Ba", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3.

Nonaka, I. et. al. (2000), *Knowledge Creation*, N.Y.: Palgrave.

Oleary, D., et al., "Artificial Intelligence and Virtual Organization", *Communication of ACM*, Vol. 40, 1997.

Parker, M., "Postmodern Organizations", *Organization Studies*, 13 (1), 1992.

Peters, T., *Liberation Management*, N.Y.: Alfred A. Knopf, 1982.

Polanyi, M. (1969), *Knowing and Being: Essays*, London: Routledge & K. Paul.

Porter, L. W., et al., *Behavior in Organizations*, N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1975.

Porter, L.W. & Lawler, E.E., *Managerial Attitudes and Performace*, III.: Homewood, 1968.

Powell, W. W. (1990), "Neither Market nor hierarchy..." in Staw, B., *Research in Organization Behavior*, Greenwich: JAT Press.

Probst, G., et. al. (2000), *Managing Knowledge*, N.Y.: Johnwiley.

Putnam, R. D. (1993), "The Prosperous Community..." *American Prospect*, Vol. 13.

Quinn, J. B., *Intelligent Enterprise*, N.Y.: Free Press, 1992.

Redding, W.J., *Managerial Effectiveness*, N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1970.

Reitz, H. J., *Behavior in Organization*, III.: Irvin, 1981.

Richards, T., *Creativity at Work*, Vermont: Gower, 1988.

Robbins, S., *Organization Theory*, N.J.: Prentice-Hall, 1988.

Robbinson, R. B., et. al., *Management*, N. Y.: Mc Greaw Hill, 1980.

Robers, K. et al., *Developing an Interdiscip Linary Science of Organization*, San Francisco: Jessey-Bass, 1978.

Robert, M., "Conflict-Management Style Survery", *Instrumentation Kit*, CA.: University Associates, Inc., 1987.

Robertson, J., *Future Work*, London: Grower, 1985.

Ross, J. Ross, G. & Dragonetti, N. (1997), *Intellectual Capital*, N.Y.: Macmillan Co.

Same, D.P., *People in Revolution*, Beograd: Jugoslovenska Reuya, 1978.

Savory, S. E., *Expert Systems in The Organization* , England: Ellis Horwood, 1988.

Senge, P.M., *The Fifth Discipline*, London: Century Business, 1990.

Shafritz, J. M., & Hyde A. C., *Classics of Public Administration*, III.: Moore Publishing Co., 1978.

Skyrme, D. (1997), *Measuring the Value of Knowledge*, London: Business Intelligence.

Smirich, L., "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28(3), June, 1980.

Stewart, T. A. (1997), *Intellectual Capital*, N.Y.: Doubledsay,

Stoner, J.A.F., "The Virtual Corporation", *Business Week*, Feb. 1993.

———, *Management*, N.Y.: Prenitce-Hall, 1983.

Taylor, R. (2000), in Bahra, N.

Turban, E., et. al. (2003), *Introduction to Information Technology*, N.Y.: Johnwilley & Sons.

Vogel, E.F., *Japan's New Middle Class*, Berkeley: University of California Press.

Vroom, Victor & Yetton, Philip. W., *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh: University of Pittsburg, 1973.

Waldrop, M. M. (1992). *Complexity*. N. Y.: Simon & Schuster.

Willmott, H.C., "Images and Ideals of Managerial Work...", *Journal of Management Studies*, Vol. 21, N. 3., March 1984.

Wittgenstein, L., *Philosophical Investigations*, Oxford: Black-well, 1953.

Woller, G.M., "P.A. and Postmodernism", *The American Behavioral Scientist*, Vol. 41, Sep. 1997.

نمایه